

**DANIEL
GOLEMAN** PhD

AUTOR DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

TRABALHANDO
— **COM A** —
INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL





**DANIEL
GOLEMAN** PhD

AUTOR DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

TRABALHANDO

— **COM A** —

INTELIGÊNCIA

EMOCIONAL





Daniel Goleman

TRABALHANDO COM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Tradução
M. H. C. CÔRTEZ



© 1998 by Daniel Goleman

Título original
Working with Emotional Intelligence

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA OBJETIVA LTDA., rua Cosme Velho, 103
Rio de Janeiro — RJ — CEP: 22241-090
Tel.: (21) 2199-7824 — Fax: (21) 2199-7825
www.objetiva.com.br

Capa
Tira-Linhas Studio

Revisão Técnica
LAA Produções Literárias

Revisão
Umberto Figueiredo Pinto
Tereza de Fátima da Rocha
Ângela Nogueira Pessôa

Conversão para e-book
Abreu's System Ltda

1999

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G58t Goleman, Daniel
Trabalhando com a inteligência emocional [recurso eletrônico] / Daniel
Goleman ; tradução M. H. C. Côrtes. - Rio de Janeiro : Objetiva, 2011.
recurso digital

Tradução de: *Working with emotional intelligence*

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Modo de acesso:

417p. ISBN 978-85-390-0218-4 (recurso eletrônico)

1. Capacidade executiva. 2. Administração - Aspectos psicológicos. 3. Inteligência emocional. 4. Desenvolvimento da personalidade. 5. Emoções e cognição. 6. Livros eletrônicos. I. Título.

10-6425. CDD: 658.409

CDU: 65.011.4

Sumário

[Capa](#)

[Folha de Rosto](#)

[Créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Agradecimentos](#)

[PARTE UM](#)

[Além do Conhecimento Especializado](#)

[1](#)

[O Novo Critério de Avaliação](#)

[2](#)

[A Competência dos Profissionais de Primeira Grandeza](#)

[3](#)

[A Absoluta Necessidade de Habilidades Interpessoais](#)

[PARTE DOIS](#)

[Autodomínio](#)

[4](#)

[A Voz Interior](#)

[5](#)

[Autocontrole](#)

[6](#)

[O que nos Impulsiona](#)

[PARTE TRÊS](#)

[Habilidades Interpessoais](#)

[7](#)

[O Radar Social](#)

[8](#)

[As Artes da Influência](#)

A Colaboração, as Equipes e o QI do Grupo

PARTE QUATRO

Um Novo Modelo de Aprendizado

10

O Erro de um Bilhão de Dólares

11

As Melhores Condutas

PARTE CINCO

A Organização Emocionalmente Inteligente

12

Tomando o Pulso da Organização

13

O Coração do Desempenho

Alguns Pensamentos Finais

Apêndice 1

Inteligência Emocional

Apêndice 2

Calculando as Competências dos Profissionais de Primeira Grandeza

Apêndice 3

Os Sexos e a Empatia

Apêndice 4

Estratégias para Alavancar a Diversidade

Apêndice 5

Questões Adicionais do Treinamento

Notas

Como contatar Daniel Goleman

Sobre o Autor

*Àqueles que me mostraram o que significa aplicar no trabalho a
inteligência emocional:*

*meus pais, Fay e Irving Goleman
meu tio, Alvin M. Weinberg
meu professor, David C. McClelland*

Agradecimentos

As idéias que originaram este livro têm diversas fontes. Uma das mais importantes foi uma longa série de conversas com minha mulher, Tara Bennett-Goleman, travadas depois de termos enfrentado, juntos, muitas frustrantes reuniões empresariais, especialmente de conselhos de diretores aos quais pertencíamos. Frequentemente, me dava conta de que, por alguma razão, as coisas simplesmente não estavam funcionando. Tara tinha a capacidade de sintonizar-se com as correntes emocionais que interferiam veladamente nessas reuniões, e identificar as que desviavam a concentração e a energia do grupo, impedindo-nos de avançar em nosso trabalho.

Tara e eu começamos a trabalhar juntos no que acabou se transformando no livro *Inteligência Emocional*. Suas idéias e seu trabalho vão estar num livro de sua própria autoria, já em andamento. Ela esteve comigo durante toda essa expedição intelectual.

Outra fonte importante dos pensamentos aqui refletidos foi meu falecido amigo David C. McClelland, que havia sido meu professor na Universidade de Harvard. Sua percepção visionária da natureza da competência e sua intensa busca pela verdade são uma inspiração para mim há muito tempo. Uma grande parte dos dados factuais sobre os quais estruturei minha proposição baseia-se na pesquisa de David. Lamentei muito seu falecimento, ocorrido quando eu estava concluindo este livro.

Fui ajudado por muitos amigos no escritório em Boston da Hay/McBer (a companhia que David fundou com David Berlew, atualmente meu assessor empresarial): James Burrus, presidente; Mary Fontaine, vice-

presidente e gerente-geral; Ruth Jacobs, consultora sênior, e Jason Goldner e Wei Chen, pesquisadores.

Recebi imensa ajuda de Richard Boyatzis, decano-adjunto para formação de executivos na Escola de Administração Weatherhead, na Universidade de Case Western Reserve, ex-presidente da Hay/McBer, colega de David McClelland e também um bom amigo, desde nossos tempos de universidade em Harvard. Seus livros *The Competent Manager* [O Gerente Competente] e *Innovation in Education* [Inovação na Educação] são estudos clássicos que comprovam a importância da competência emocional e apontam os melhores procedimentos para desenvolvê-la. Generosamente, Richard pôs à minha disposição seus dados sobre competência, reunidos ao longo de anos, bem como suas observações sempre perspicazes e toda a sua experiência. Fico feliz por estar trabalhando com ele no meu novo empreendimento, Emotional Intelligence Services.

Lyle Spencer, diretor de pesquisa e tecnologia em âmbito mundial da Hay/McBer, representou uma fonte de dados e de conhecimentos a respeito da competência do desempenho de ponta e do valor dos profissionais de primeira grandeza para a *performance* organizacional. Ele foi co-autor do livro *Competence at Work* [Competência no Trabalho], que continua sendo uma obra definitiva para os profissionais nesse campo.

Marilyn Gowing, diretora do Centro de Recursos e Desenvolvimento de Pessoal no Departamento de Gerenciamento de Pessoal dos Estados Unidos, ajudou de forma especial ao compartilhar comigo sua pesquisa inovadora sobre o papel da competência emocional no desempenho individual e organizacional.

Guardo uma gratidão especial pelos meus outros colegas no Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Ambientes de Trabalho: meu co-presidente, Cary Cherniss, da Escola Universitária de Psicologia Aplicada na Universidade Rutgers; Robert Caplan, professor de psicologia organizacional na Universidade George Washington; Kathy Kram, diretora do programa de mestrado em administração de empresas para executivos,

da Escola de Administração da Universidade de Boston; Rick Price, do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, e Mary Ann Re, da Direção de Recursos Humanos da AT&T. Rob Emmerling e Cornelia Roche, pesquisadores do Consórcio, proporcionaram uma assistência inestimável, vasculhando a literatura de pesquisa sobre treinamento e desenvolvimento. Os alunos de pós-graduação de Maurice Elias, na Rutgers, realizaram um levantamento inicial sobre o contexto em que se processaria a pesquisa.

Quero manifestar profundo agradecimento ao Instituto Fetzer, pelo apoio que deu ao trabalho do Consórcio e por seu ininterrupto interesse pelas iniciativas de inteligência emocional.

Meus colegas Rita e Bill Cleary, Judith Rodgers, Ken Rhee e Thérèse Jacobs-Stewart, do Emotional Intelligence Services, contribuíram para desenvolver as aplicações práticas que decorrem da minha análise da questão da inteligência emocional no trabalho.

Tenho uma dívida intelectual para com Claudio Fernández-Aráoz, do escritório em Buenos Aires da Egon Zehnder International, cuja generosidade de espírito, intelecto agudo e prodigiosa energia enriqueceram este livro. Além disso, meu estudo de caso foi auxiliado pelas conversas que tive com o pessoal da Egon Zehnder International, inclusive com o diretor executivo, Daniel Meiland, com o diretor-gerente, Victor Loewenstein, e com o próprio Egon Zehnder, um pioneiro na criação de uma organização emocionalmente inteligente.

Dentre outros que partilharam generosamente suas idéias comigo estão Warren Bennis, professor emérito de administração de empresas na USC [Universidade do Sul da Califórnia]; John Seely Brown, principal cientista da Xerox Corporation; Rick Canada, diretor de liderança e desenvolvimento organizacional do Setor de Telefonia Celular da Motorola; Kate Cannon, diretora de desenvolvimento de liderança da American Express Financial Advisors; Richard Davidson, diretor do Laboratório de Neurociência Afetiva da Universidade de Wisconsin; Margaret Echols e Meg O'Leary, da Coopers and Lybrand; Susan Ennis,

chefe de desenvolvimento de executivos do BankBoston; Joanna Foster, da British Telecom; Howard Gardner, professor da Universidade de Harvard; Robert E. Kelley, da Universidade Carnegie-Mellon; Phil Harkin, presidente da Linkage; Judith Hall, psicóloga da Universidade Northeastern; Jed Hughes, da Walter V. Clarke Associates; Linda Keegan, vice-presidente para desenvolvimento de executivos do Citibank; Fred Kiehl, presidente da KRW Associates, Minneapolis; Doug Lennick, vice-presidente executivo da American Express Financial Advisors; Mark Loehr, diretor-gerente da Salomon Smith Barney; George Lucas, diretor executivo da LucasFilm; Paul Robinson, diretor da Sandia National Laboratories; Deepak Sethi, formação de executivos da AT & T; Erik Hein Schmidt, diretor executivo da Rangjung Yeshe Publications; Birgitta Wistrund, do Parlamento Sueco; Nick Zeniuk, da Interactive Learning Labs; Dr. Vega Zagier, do Instituto Tavistock, Londres; Shoshana Zuboff, da Escola de Administração de Harvard, e Jim Zucco, da Lucent Technologies.

Rachel Brod, minha principal assistente de pesquisa, localizou os estudos de que eu necessitava para manter este livro sintonizado com as descobertas mais atualizadas. Miranda Pierce, minha principal analista de dados, analisou centenas de modelos de competência, a fim de avaliar a influência da inteligência emocional na excelência no trabalho. Robert Buchele, professor de economia no Smith College, realizou uma análise paralela a respeito de funcionários públicos federais, além de me fornecer uma útil pesquisa adicional na área de economia.

David Berman, consultor de computação por excelência, prestou oportuno apoio técnico e de gerenciamento de crise. Rowan Foster, minha assistente, manteve minha vida profissional em funcionamento enquanto eu consumia meu tempo escrevendo.

Minha gratidão maior vai para as centenas de homens e mulheres de companhias, grandes e pequenas, pelo mundo afora que compartilharam comigo suas experiências, histórias e pensamentos. Diversos deles são citados nominalmente nestas páginas, porém muitos, muitos mais não o

são. Este livro deve bastante a eles por sua compreensão do que significa trabalhar aplicando e desenvolvendo a inteligência emocional.

PARTE UM

Além do Conhecimento Especializado

O Novo Critério de Avaliação

Os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando. Estamos sendo avaliados por novos critérios. Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este é o critério de avaliação que, cada vez mais, vem sendo utilizado para se decidir quem será contratado ou quem não será, quem será dispensado ou mantido na empresa, quem ficará para trás e quem será promovido.

Os novos parâmetros prevêm quem tem maior probabilidade de se tornar um profissional de primeira grandeza e quem está mais propenso a sair dos trilhos. E, seja qual for o campo em que estejamos trabalhando no momento, estes conceitos servem como medida das características cruciais que determinam o nosso valor no mercado, para obtermos futuros empregos.

São parâmetros que pouco têm a ver com o que era considerado importante na escola. Por esses critérios, o conhecimento acadêmico é praticamente irrelevante, já que eles pressupõem que tenhamos suficiente capacitação intelectual e conhecimento técnico para desempenhar o nosso trabalho. Em vez disso, focalizam-se em qualidades pessoais, como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e de persuasão.

Não é uma novidade passageira, nem a mais recente panacéia em gerenciamento. Há dados que apontam para a necessidade de se levar o assunto a sério, baseados em estudos sobre dezenas de milhares de pessoas que trabalham em todos os tipos de atividades. Com precisão sem precedentes, as pesquisas indicam quais as qualidades inerentes ao profissional de primeira grandeza. Além disso, identificam as habilidades humanas que constituem a maior parte dos ingredientes da excelência no

trabalho — muito particularmente nos cargos de chefia.

Se você trabalha numa grande companhia, neste exato momento está, provavelmente, sendo avaliado no que diz respeito a essas habilidades, mesmo que desconheça o fato. Se está se candidatando a um emprego, o mais provável é que seja examinado de acordo com essa ótica, mesmo que aqui também não se diga isso explicitamente. Qualquer que seja o seu trabalho, cultivar essas habilidades pode ser essencial para o sucesso da sua carreira.

Se você faz parte de uma equipe de gerenciamento, precisa considerar se a sua companhia promove esse tipo de competência ou a desestimula. Quanto mais a sua empresa preocupar-se em alimentar tal competência, mais se tornará eficiente e produtiva. E assim você irá otimizar a inteligência coletiva do seu grupo e a interação sinérgica do melhor do talento de cada membro.

Já se você trabalha numa pequena empresa, ou por conta própria, sua capacidade de atingir o máximo de desempenho depende em grande medida de dispor dessas habilidades — embora, muito provavelmente, elas nunca tenham sido ensinadas a você na escola. Apesar disso, dominá-las pode determinar, em algum grau, o êxito que você irá alcançar em sua carreira.

Numa época em que não há garantias de estabilidade no emprego, e quando o próprio conceito de *emprego* vem sendo rapidamente substituído pelo de *habilidades portáteis* — aquelas que a pessoa pode utilizar em diferentes contextos profissionais —, trata-se de qualidades fundamentais para obtermos emprego. Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades, que eram chamadas de *temperamento* e *personalidade* ou *habilidades interpessoais* (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda *competência*. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: *inteligência emocional*.

Uma Maneira Diferente de Ser Inteligente

“Minha média acumulada das notas era a menor de todos os tempos, na faculdade de engenharia”, contou-me o co-diretor de uma firma de consultoria. “Mas, quando entrei para o exército, e fui para a escola de aspirantes a oficial, tornei-me o primeiro da classe. O que contava ali era a maneira de a pessoa lidar consigo mesma, o relacionamento com os outros, o trabalho em equipe e a capacidade de liderança. E aprendi que também é isso o que importa no mundo do trabalho.”

Em outras palavras, o que vale é uma maneira diferente de ser inteligente. No meu livro *Inteligência Emocional*,[\[1\]](#) concentrei-me na educação, embora tratasse, num capítulo curto, das implicações para o trabalho e para a vida empresarial.¹

No entanto, fui surpreendido — agradavelmente — pelo imenso interesse da comunidade envolvida em atividades empresariais. Respondendo a uma infinidade de cartas, fax, e-mails e telefonemas, aceitando convites para dar palestras e prestar consultorias, me vi no meio de uma odisséia global, falando a milhares de pessoas, de diretores executivos a secretárias, sobre o que significa trazer a inteligência emocional para o trabalho.

De tanto escutar a mesma coisa, acabou se tornando uma ladainha... Tratava-se de gente como o consultor de empresas de alto desempenho, com um histórico escolar de notas baixas, dizendo-me que havia constatado que o mais importante para se atingir a excelência não era nem o conhecimento técnico especializado nem aquele adquirido em livros, mas a inteligência emocional. Segundo essas pessoas, meu livro permitiu que falassem com mais segurança a respeito dos custos empresariais da inépcia emocional e questionassem a estreita visão sobre aptidões que valoriza exclusivamente o conhecimento especializado. Elas sentiam possuir, agora, um novo recurso para pensar sobre o que desejavam em seus próprios locais de trabalho.

As pessoas foram excepcionalmente sinceras, falando de assuntos

muito além do alcance do radar do departamento de relações públicas das corporações. Muitas detalhavam o que *não* estava funcionando (algumas dessas histórias sobre inépcia emocional são reproduzidas aqui, sem que se revelem os nomes das pessoas ou das organizações). Mas, muitas outras relataram casos bem-sucedidos, que confirmavam o valor prático de se trabalhar a inteligência emocional.

E assim começaram os dois anos de questionamentos que culminaram neste livro. Este esforço mobilizou muito do que acumulei em minha vida profissional. Desde o início, utilizei os métodos do jornalismo para mergulhar nos fatos e apresentar minhas conclusões. Ao mesmo tempo, me vi retornando às minhas raízes profissionais, como um psicólogo acadêmico, conduzindo uma exaustiva revisão da pesquisa que destaca o lugar da inteligência emocional no alto desempenho dos indivíduos, equipes e organizações. Além disso, realizei ou encomendei várias análises científicas novas, contendo dados de centenas de companhias, para estabelecer uma quantificação precisa do valor da inteligência emocional.

Essa busca levou-me de volta à pesquisa da qual participei, quando ainda era um estudante de pós-graduação, e mais tarde como professor, na Universidade de Harvard. A pesquisa foi parte de um primeiro questionamento à mística do QI — uma noção falsa, embora amplamente aceita, que considera o intelecto como único fator para o sucesso. Esse estudo contribuiu para gerar o que atualmente se tornou um pequeno segmento profissional dedicado à análise da competência efetiva que pode levar as pessoas a serem bem-sucedidas nos empregos e nas empresas de todos os tipos. As descobertas têm sido impressionantes: a inteligência emocional revelou-se um elemento mais importante do que o QI para proporcionar desempenho profissional destacado.

Análises realizadas por dúzias de diferentes especialistas em cerca de 500 corporações, agências governamentais e organizações sem fins lucrativos em todo o mundo chegaram, por vias independentes, a conclusões notavelmente semelhantes. Além disso, essas descobertas mostram-se particularmente instigantes porque foram evitados enfoques ou

limitações inerentes ao trabalho de um indivíduo ou grupo específico. Todas as conclusões apontam para o papel predominante da inteligência emocional na obtenção da excelência no trabalho — virtualmente, em qualquer trabalho.

Claro que essas idéias não são novas no mercado de trabalho. Muitas teorias clássicas de gerenciamento concentram-se em como as pessoas lidam com elas mesmas e se relacionam com os outros. A novidade está no volume de dados. Temos agora o acúmulo de 25 anos de estudos empíricos que nos informam, com uma precisão inédita, o quanto a inteligência emocional é importante para o sucesso.

Um outro elemento: nas décadas que se passaram desde que realizei minha pesquisa em psicobiologia, vim acompanhando as descobertas de ponta em neurociência. Isso me habilitou a propor um modelo de inteligência emocional baseado na ciência do cérebro. Muitos homens de negócios mostram-se tradicionalmente céticos a respeito da psicologia para consumo, e desconfiados quanto a teorias que ganham popularidade com a mesma facilidade que a perdem. No entanto, a neurociência demonstra de forma cristalina por que a inteligência emocional tem tanta importância.

Os antigos centros cerebrais da emoção abrigam também as habilidades necessárias para conduzirmos nossa própria vida da maneira mais efetiva, e para desenvolvermos nosso sentido de convivência social. Portanto, essas habilidades estão enraizadas em nossa herança evolutiva voltada para a sobrevivência e a adaptação.

A neurociência nos diz que essa parte emocional do cérebro aprende de um modo diferente do cérebro pensante. Perceber isso foi fundamental para a elaboração deste livro — e me leva a contestar grande parte do conhecimento comumente aceito no treinamento e no desenvolvimento empresarial.

Não sou o único a fazer esse questionamento. Nos últimos dois anos, venho trabalhando como co-presidente do Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Organizações, um grupo de pesquisadores provenientes de escolas de administração, do governo federal e da

indústria. Nossas pesquisas revelam uma lamentável deficiência na maneira como as empresas vêm treinando as pessoas em tarefas que vão de ouvir seus colegas e liderar a organizar equipes e lidar com mudanças.

A maioria dos programas de treinamento adotou um modelo acadêmico. Mas, isso foi um erro grave, que provocou o desperdício de milhões de dólares. Precisamos mesmo é de um jeito inteiramente novo de pensar sobre o que é necessário para ajudar as pessoas a desenvolverem sua inteligência emocional.

Alguns Equívocos

No decorrer das minhas viagens pelo mundo, fazendo palestras e trocando idéias com pessoas do meio empresarial, deparei-me com alguns equívocos largamente difundidos sobre inteligência emocional. Deixem-me, já de início, desfazer alguns; pelo menos os mais comuns. Em primeiro lugar, inteligência emocional não significa simplesmente *ser simpático*. Aliás, momentos estratégicos podem exigir confrontar alguém com uma verdade desconfortável, mas significativa, que esta pessoa esteja evitando.

Em segundo lugar, inteligência emocional não quer dizer liberar sentimentos, “botar *tudo* para fora”. Diferentemente, significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns.

E mais: as mulheres não são mais espertas do que os homens, nem os homens são superiores às mulheres, no que diz respeito à inteligência emocional. Cada um de nós possui um perfil próprio, com pontos fortes e fracos. Alguns podem possuir mais empatia e carecer de aptidões para lidar com suas angústias. Outros podem ter percepção apurada para a mais sutil mudança em seu estado de espírito, mas ser socialmente ineptos.

É verdade que tanto os homens quanto as mulheres, observados

enquanto segmentos, tendem a apresentar perfis de pontos fortes e fracos específicos de cada gênero. Uma análise da inteligência emocional em milhares de homens e mulheres constatou que as mulheres, em média, são mais atentas a suas emoções, são mais empáticas e mais aptas no relacionamento interpessoal.² Em contrapartida, os homens são mais autoconfiantes e otimistas, têm mais facilidade de adaptação e lidam melhor com o estresse.

Entretanto, de maneira geral, há um número bem maior de semelhanças do que de diferenças. Certos homens possuem tanta empatia quanto as mulheres dotadas da maior sensibilidade interpessoal. E algumas mulheres são tão capazes de suportar o estresse quanto os homens emocionalmente mais resistentes. De fato, na média, considerando os índices globais de homens e mulheres, os pontos fracos e os fortes se compensam. Assim, em termos de inteligência emocional, não há diferenças baseadas no sexo.³

Por último, nosso nível de inteligência emocional não está fixado geneticamente nem se desenvolve apenas no começo da infância. Ao contrário do QI, que pouco se modifica depois dos nossos anos de adolescência, tudo indica que a inteligência emocional pode ser, em grande parte, aprendida e continuar a se desenvolver no transcorrer da vida, com as experiências que acumulamos. Nossa competência em relação à inteligência emocional cresce continuamente. Na realidade, estudos que acompanharam alterações no nível de inteligência emocional em diversas pessoas, ao longo dos anos, mostram que estamos sempre nos aprimorando, na medida em que aprofundamos nossa capacidade de lidar com nossas emoções e impulsos, de motivar a nós mesmos, e apuramos nossa empatia e nosso traquejo social. Existe uma palavra um tanto fora de moda para esse crescimento da nossa inteligência emocional: *maturidade*.

Inteligência Emocional: a Prioridade que Faltava

Um número crescente de companhias vem constatando que o estímulo às

habilidades ligadas à inteligência emocional é um componente vital da filosofia de gerenciamento de qualquer organização. Um gerente da Telia, companhia de telecomunicações sueca, afirmou para mim que “hoje em dia, não se compete mais apenas por meio de produtos, mas também pela maneira como a empresa usa o seu pessoal”. Linda Keegan, vice-presidente para o desenvolvimento de executivos do Citibank, disse-me que “a inteligência emocional é a premissa implícita em todo o treinamento para gerenciamento”.

É um refrão que ouço o tempo todo:

- O presidente de uma pequena fábrica com cem pessoas, no setor aeroespacial, contou-me que uma das principais companhias da qual é fornecedor, a Allied Signal, exigiu que ele e todos os seus empregados recebessem treinamento segundo a orientação extremamente difundida do *círculo de qualidade*. Disse ele: “Queriam que trabalhássemos melhor em equipe, o que era uma ótima idéia. Entretanto, foi difícil para nós. Como se pode ser uma equipe sem antes ser um grupo? E, para nos articularmos em grupo, precisávamos elevar nossa inteligência emocional.”
- Um gerente da Siemens AG, conglomerado alemão, contou-me: “Fomos muito eficientes no que se referia a aumentar a lucratividade por meio de métodos como reengenharia e aceleração do ciclo de conclusão de novos produtos. Entretanto, apesar de alguns grandes êxitos, nossa curva de melhoria estava se achatando. Vimos que era necessário utilizar melhor nosso pessoal, maximizar nossos recursos humanos, a fim de fazer a curva se elevar novamente. Por isso, estamos tentando tornar nossa companhia emocionalmente mais inteligente.”
- Um ex-gerente de projetos da Ford Motor Company recordou como havia utilizado os métodos de *organização que aprende*, desenvolvidos pela Escola Sloan de Administração de Empresas, do MIT, para redesenhar o Lincoln Continental. Disse que aprender

sobre inteligência emocional foi uma revelação para ele: “São exatamente essas as aptidões que tínhamos de incrementar para nos tornarmos uma eficaz organização que aprende.”

Em 1997, a American Society for Training and Development realizou um levantamento dos critérios de avaliação praticados pelas principais corporações. Esse levantamento mostrou que quatro entre cinco companhias vêm tentando promover a inteligência emocional entre os seus empregados, por meio de treinamento e de desenvolvimento, na avaliação de desempenho e nas contratações.⁴

Se assim é, por que escrever este livro? Porque os esforços de muitas organizações, ou da maioria delas, para incentivar a inteligência emocional foram deficientes, desperdiçando uma enormidade de tempo, energia e dinheiro. Por exemplo: o estudo mais sistemático que já se fez do retorno gerado por investimento em aprendizado de liderança (como veremos na Parte 4) revelou que um seminário muito conceituado, de uma semana de duração, para executivos de alto nível na realidade teve efeito ligeiramente *negativo* em seu desempenho no trabalho.

As empresas estão acordando para o fato de que até mesmo o treinamento mais caro pode dar errado, e geralmente dá. E essa inépcia surge num momento em que a inteligência emocional dos indivíduos e das organizações revela-se como o ingrediente que faltava na receita para a competitividade.

Por que Isso se Tornou Importante Agora?

Na inauguração de uma empresa de biotecnologia na Califórnia, o seu diretor executivo enumerou com orgulho as características que o levavam a considerá-la uma *organização de vanguarda*. Ninguém, inclusive ele, tinha um escritório fixo; em vez disso, todos carregavam um *laptop* que se transformava em um escritório móvel, conectado a todos os demais. Os

títulos dos cargos eram irrelevantes, já que os empregados trabalhavam em equipes transfuncionais e o lugar fervilhava de energia criativa. As pessoas faziam regularmente semanas de trabalho de setenta e oitenta horas.

— Então — perguntei-lhe —, qual é o *lado negativo*?

— Não há lado negativo — ele me garantiu.

E aí estava a falácia. Só fui escutar a verdade quando tive liberdade para conversar com os membros da equipe. O ritmo frenético fazia com que as pessoas se sentissem exauridas e roubadas de suas vidas particulares. Além disso, embora pudesse se comunicar por meio dos computadores com todos os demais, cada um se sentia como se não houvesse ninguém que de fato lhe estivesse dando atenção.

As pessoas sentiam uma necessidade desesperada de ligação, de empatia, de comunicação aberta.

Na nova atmosfera empresarial enxuta, em que cada emprego conta, essas realidades humanas vão ter importância ainda maior. As mudanças maciças são uma constante. As inovações técnicas, a competição global e as pressões dos investidores institucionais são forças cada vez maiores, gerando instabilidade.

Uma outra realidade torna a inteligência emocional ainda mais crucial. À medida que as organizações encolhem, em ondas de enxugamento, as pessoas que ficam recebem mais e maiores responsabilidades e tornam-se mais visíveis. Onde anteriormente um empregado de nível médio podia facilmente ocultar seu temperamento explosivo ou sua timidez, atualmente a competência para, por exemplo, lidar bem com confrontos, trabalhar em equipe e exercer liderança aparece — e conta — mais do que nunca.

A globalização da força de trabalho atribui, nos países mais ricos, um valor adicional particular à inteligência emocional. Nesses países, a manutenção dos salários mais elevados dependerá de um novo tipo de produtividade. Apenas ajustes estruturais ou avanços tecnológicos não serão suficientes. Tal como aconteceu na firma de biotecnologia na Califórnia, a simplificação ou outras inovações muitas vezes criam novos problemas que exigem um grau ainda maior de inteligência emocional.

Na proporção em que as empresas mudam, também mudam as características requeridas para atingir a excelência. Dados buscando identificar as características do talento dos profissionais de primeira grandeza ao longo de várias décadas revelaram que duas aptidões, às quais era atribuída importância relativamente pequena para o êxito nos anos 70, assumiram nos anos 90 uma importância crucial: o espírito de equipe e a adaptabilidade às mudanças. Além disso, formas inteiramente novas de capacidade começaram a aparecer como típicas dos profissionais de primeira grandeza, especialmente a atuação como catalisador de mudança e o alavancamento da diversidade. Novos desafios exigem novos talentos.

A Reviravolta e o Novo Medo

Um amigo meu, que trabalha numa companhia incluída na lista das 500 *mais* da *Fortune* que acabara de passar por um enxugamento, com a demissão de milhares de empregados, contou-me: “Foi terrível. Várias pessoas com quem convivi durante anos foram postas na rua, rebaixadas ou transferidas. Foi difícil para todo mundo. Ainda tenho meu emprego, porém jamais sentirei a mesma coisa por essa empresa.

“Estou aqui há trinta anos e, durante esse tempo, nos davam a sensação de que, desde que trabalhássemos corretamente todos os dias, a companhia nos apoiaria. Certo dia, de repente, nos dizem: ‘Ninguém tem mais garantia de emprego por aqui’.”

Parece que ninguém tem mais garantia de emprego *em lugar algum*. Estamos numa época difícil para os que estão empregados. A sensação crescente de que ninguém tem emprego garantido, mesmo quando as companhias para as quais trabalhamos estão indo muito bem, acarreta a disseminação do medo, da apreensão e da confusão.

Um sinal dessa crescente inquietação: uma firma norte-americana de *caçadores de talentos* informou que mais da metade dos que a procuravam fazendo indagações sobre empregos ainda estavam empregados, mas

mostravam-se tão temerosos de perderem esses lugares que já tinham começado a procurar outros.⁵ No dia em que a AT&T começou a notificar os primeiros dos 40 mil empregados que seriam dispensados, num ano em que os lucros haviam atingido um recorde de 4,7 bilhões de dólares, uma pesquisa de opinião informou que um terço dos norte-americanos achava que alguém em seus lares em breve iria perder o emprego.

Esses temores persistem numa época em que a economia norte-americana está criando mais empregos do que perdendo. A trituração de empregos, que os economistas chamam eufemisticamente de *flexibilidade do mercado de trabalho*, constitui atualmente um fato perturbador da vida profissional. Além disso, faz parte de um maremoto global que está varrendo todas as principais economias do mundo desenvolvido, seja na Europa, na Ásia ou nas Américas. Prosperidade não é garantia de empregos. As dispensas continuam até mesmo em meio a uma economia em franca expansão. Esse paradoxo, como diz Paul Krugman, um economista do MIT, é “o triste preço que temos que pagar para ter uma economia tão dinâmica”.⁶

Existe atualmente uma desolação palpável no novo cenário de trabalho. Um executivo de nível médio de uma firma multinacional descreveu-a para mim da seguinte maneira: “Trabalhamos no que equivale a uma silenciosa zona de guerra. Quem empenha sua lealdade em favor de uma companhia não pode mais esperar reciprocidade. De modo que cada pessoa está se tornando sua própria pequena firma dentro da empresa. Cada um precisa tornar-se capaz de integrar-se a uma equipe, mas também de estar pronto a seguir em frente e se tornar auto-suficiente.”

Essa nova forma de pensar pode constituir um choque para muitos dos empregados mais velhos, filhos da meritocracia, que aprenderam que a instrução e a capacitação técnica eram um passaporte permanente para o êxito. As pessoas estão começando a se dar conta de que o êxito requer mais do que a excelência intelectual ou a maestria técnica, e que necessitamos de um outro tipo de habilitação apenas para sobreviver — e, sem dúvida, para prosperar — no mercado de trabalho do futuro, cada vez

mais turbulento. Qualidades interiores como resistência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade estão recebendo uma nova valorização.

Uma Crise à Frente: QI em Alta, QE em Baixa

A contar de 1918, quando a Primeira Guerra Mundial introduziu o primeiro uso em massa de testes de QI com recrutas do exército norte-americano, o índice médio de QI nos Estados Unidos subiu 24 pontos. Houve um aumento semelhante nos países desenvolvidos em todo o mundo.⁷ As razões disso abrangem melhor nutrição, maior número de crianças que completam mais anos de escolaridade, jogos e quebra-cabeças de computador que ajudam as crianças a dominar habilidades espaciais, e diminuição do tamanho das famílias (o que, em geral, corresponde a índices mais altos de QI das crianças).

No entanto, existe aqui um perigoso paradoxo. À medida que as crianças estão ficando mais espertas, em termos de QI, sua inteligência emocional vem declinando. O conjunto de dados que talvez seja, por si só, o mais preocupante provém de um levantamento maciço de pais e professores que mostra que a atual geração de crianças é emocionalmente mais perturbada do que a anterior. Em média, as crianças, ao crescerem, estão ficando mais solitárias e deprimidas, mais irascíveis e indisciplinadas, mais nervosas e propensas à preocupação, mais impulsivas e agressivas.

Duas amostragens aleatórias de crianças norte-americanas, entre sete e 16 anos, foram avaliadas por seus pais e professores, pessoas adultas que as conheciam bem. O primeiro grupo foi avaliado em meados dos anos 70 e um grupo similar foi examinado no final dos anos 80.⁸ Durante essa década e meia, ocorreu uma piora constante da inteligência emocional das crianças. Embora as crianças mais pobres começassem, em média, num nível mais baixo, a taxa de declínio era a mesma em todos os grupos econômicos, e tão aguda nos bairros residenciais mais ricos como nas

favelas mais pobres da periferia.

O Dr. Thomas Achenbach, psicólogo da Universidade de Vermont que realizou esses estudos e colaborou com colegas seus em estudos análogos em outros países, disse-me que o declínio nos tipos básicos de competência emocional das crianças parece apresentar-se em todo o mundo. Os sinais mais marcantes disso são vistos nas taxas crescentes, entre pessoas jovens, de problemas como desespero, alienação, abuso de drogas, crime e violência, depressão ou distúrbios de alimentação, gravidezes indesejadas, comportamento agressivo e abandono dos estudos.

O significado desse fenômeno para o ambiente de trabalho é bem preocupante: deficiências crescentes entre os empregados em termos de inteligência emocional, especialmente entre os mais novos nos empregos. A maioria das crianças que Achenbach estudou no final dos anos 80 estará na faixa dos 20 anos de idade ao chegar o ano 2000. A geração que vem ficando para trás em inteligência emocional está atualmente entrando na força de trabalho.

O que Querem os Empregadores

Um levantamento de empregadores norte-americanos revela que mais da metade das pessoas que trabalham para eles carece da motivação para continuar aprendendo e se aperfeiçoando em sua ocupação. Quatro entre dez não são capazes de trabalhar de forma cooperativa com seus colegas, e apenas 19% dos que conseguem um emprego logo após o término da universidade possuem grau suficiente de autodisciplina em seus hábitos de trabalho.⁹

Um número cada vez maior de empregadores queixa-se da falta de aptidões sociais de seus novos contratados. Nas palavras de um executivo de uma grande cadeia de restaurantes: “É demasiado o número de jovens incapazes de aceitar críticas, ficando na defensiva ou hostis quando alguém lhes dá um retorno sobre como estão se saindo. Reagem a essa

avaliação de desempenho como se fosse um ataque pessoal.”

O problema não está apenas nos novos empregados, e acontece também com alguns executivos experimentados. No mundo dos anos 60 e 70, as pessoas subiam na vida freqüentando as escolas apropriadas e cursando-as com distinção. Entretanto, o mundo está cheio de homens e mulheres bem treinados, que se mostravam promissores, mas que estacionaram num determinado patamar em suas carreiras ou, pior ainda, descarrilaram, devido a falhas cruciais em termos de inteligência emocional.

Num levantamento nacional [nos Estados Unidos] sobre o que os empregadores consideram importante para admitir uma pessoa que acabou de se formar nas suas companhias, ficou evidenciado que atualmente as habilitações técnicas específicas são menos importantes do que a capacidade implícita de aprender no trabalho. Abaixo desse item, os empregadores relacionaram:

- Capacidade de ouvir e de comunicação oral
- Adaptabilidade e respostas criativas a reveses e obstáculos
- Gerenciamento de si mesmo, confiança, motivação para trabalhar rumo a metas, vontade de desenvolver uma carreira própria e orgulho de suas realizações
- Eficácia em termos interpessoais e de grupo, cooperatividade e capacidade de trabalho em equipe, aptidão para negociar em situações de desacordo
- Eficácia na organização, vontade de dar sua contribuição, potencial de liderança¹⁰

Das sete características desejadas, apenas uma era acadêmica: competência em leitura, escrita e matemática.

Um estudo do que as corporações estão procurando nos candidatos com mestrado em administração de empresas que contratam produz uma lista parecida.¹¹ As três aptidões mais desejadas são capacidade de

comunicação, de relacionamento interpessoal e de iniciativa. Como me contou Jill Fadule, diretora-gerente de admissões e de auxílio financeiro na Escola de Administração de Empresas de Harvard, “a empatia, o senso de perspectiva, a capacidade de relacionamento e o espírito de cooperação” estão entre os tipos de competências buscadas naqueles que se candidatam a uma vaga em seus cursos.

Nossa Jornada

Minha missão ao escrever este livro é atuar como um guia para a proposição científica de usar e desenvolver a inteligência emocional no trabalho — na condição de indivíduos, em grupos ou em organizações. Em cada etapa, procurei ratificar o conhecimento científico por meio do testemunho de pessoas em empregos e organizações de todos os tipos. Durante todo o percurso suas vozes serão ouvidas.

Na Parte 1, apresento a proposição de que a inteligência emocional conta mais do que o QI ou o conhecimento especializado para determinar quem se destaca num emprego — *qualquer* emprego — e, no que se refere à liderança destacada, conta praticamente de forma absoluta. Em termos empresariais, a proposição é atraente: as companhias que alavancam essas vantagens elevam de forma significativa sua rentabilidade.

A Parte 2 detalha 12 tipos específicos de aptidões no trabalho, todas baseadas no domínio de si mesmo, dentre elas iniciativa, confiabilidade, autoconfiança e impulso para realizações. Além disso, descreve a contribuição única que cada uma acrescenta ao desempenho do profissional de primeira grandeza.

Na Parte 3, voltamo-nos para 13 tipos de habilidades para relacionamentos, tais como empatia e capacidade de percepção política, alavancamento da diversidade, capacidade de trabalho em equipe e liderança. São os tipos de habilidades que nos permitem, por exemplo, navegar nas correntezas de uma organização com facilidade, enquanto

outros naufragam.

Ao longo de todo o livro, os leitores podem ter uma idéia aproximada de como se enquadram, quando se trata de trabalhar com inteligência emocional. Como vou mostrar no Capítulo 3, para termos o desempenho de um profissional de primeira grandeza, não precisamos alcançar a excelência em todas essas competências, mas sim ser fortes num número suficiente delas para atingir a massa crítica requerida para o êxito.

A Parte 4 anuncia a boa notícia: quaisquer que sejam os tipos de competências em que sejamos fracos, sempre conseguiremos aprender e melhorar. A fim de ajudar os leitores que querem aprimorar sua inteligência emocional, além de evitar desperdiçar tempo e dinheiro, ofereço linhas de orientação prática, com base científica, sobre as melhores maneiras de se conseguir isso.

Por último, a Parte 5 entra em considerações sobre o que é uma organização emocionalmente inteligente. Descrevo uma companhia desse tipo e mostro por que essas condutas podem ajudar não apenas no desempenho empresarial, mas também fazer com que as organizações proporcionem mais satisfação para quem trabalha nelas e torná-las mais atraentes para a força de trabalho. Mostro ainda como as companhias que ignoram as realidades emocionais de seus empregados o fazem por sua própria conta e risco, enquanto as organizações que possuem inteligência emocional estão mais bem equipadas para sobreviver e ter êxito nos anos cada vez mais turbulentos que virão.

Embora tenha como finalidade ser útil, este não é um livro de auto-ajuda. Talvez já haja uma quantidade exagerada de *manuals* que prometem demais no que se refere a melhorar a inteligência emocional. Embora sejam livros, sem dúvida, bem-intencionados, é típico deles perpetuar entendimentos equivocados sobre o que de fato se requer para incrementar aptidões tão essenciais. Em lugar de soluções rápidas, você encontrará aqui sólidas linhas mestras do verdadeiro trabalho necessário para se tornar emocionalmente mais competente. Essas linhas mestras representam um levantamento sóbrio das novas idéias, das conclusões de pesquisas e dos

modelos de conduta de organizações pelo mundo afora.

Vivemos numa época em que nossas perspectivas para o futuro dependem cada vez mais de nos conduzirmos e lidarmos com nossos relacionamentos com maior arte. Minha esperança é oferecer alguma orientação prática para os desafios cruciais, pessoais e profissionais que todos nós enfrentaremos no próximo século.

[1] Também publicado pela Editora Objetiva, em 1995. [NT].

A Competência dos Profissionais de Primeira Grandeza

Era o início dos anos 70, no auge dos protestos estudantis pelo mundo afora contra a Guerra do Vietnã, e uma bibliotecária designada para um posto no exterior da Agência de Informação dos Estados Unidos tinha recebido uma má notícia: um grupo de estudantes estava ameaçando incendiar sua biblioteca. Mas a bibliotecária tinha amigos no grupo de ativistas estudantis que fizera a ameaça. À primeira vista, sua reação pode parecer ingênua ou imprudente, ou ambas as coisas: ela convidou o grupo a utilizar as instalações da biblioteca para fazer algumas de suas reuniões.

Além disso, trouxe norte-americanos que moravam no país ao local, para ouvir o que os ativistas diziam, e, dessa maneira, gerou um diálogo em vez de uma confrontação.

Agindo desse modo, ela estava tirando partido do seu relacionamento pessoal com o grupo de líderes estudantis, já que os conhecia o bastante para poder confiar neles e para que confiassem nela. Essa tática abriu novos canais de compreensão mútua e reforçou sua amizade com os líderes estudantis. A biblioteca nunca foi atacada.

A bibliotecária demonstrou as habilidades de uma estupenda negociadora ou pacificadora, capaz de interpretar as tendências de uma situação tensa e em rápida mutação, bem como administrar uma reação que uniu as pessoas, em vez de jogá-las umas contra as outras. Suas instalações escaparam dos danos sofridos pelos outros postos norte-americanos dirigidos por pessoas menos dotadas dessas mesmas habilidades tão humanas.

A bibliotecária pertencia a um grupo de jovens diplomatas que o

Departamento de Estado identificava como seus *astros*, e que foram submetidos a intensas entrevistas de seleção por uma equipe chefiada pelo professor David McClelland, de Harvard.¹

Nessa época, McClelland era meu principal orientador na minha tese de doutorado e me chamou para seu programa de pesquisa. Os resultados de seus estudos levaram-no a publicar uma monografia que desencadeou uma revolução nas idéias sobre as raízes da excelência.

Ao explorar os ingredientes do desempenho excelente no trabalho, McClelland estava se juntando a um empreendimento que teve sua primeira base científica no começo do século XX, com a obra de Frederick Taylor. Os peritos em eficiência tayloristas invadiram o mundo do trabalho, analisando os movimentos mecanicamente mais eficientes que o corpo de um trabalhador era capaz de realizar. A medida do trabalho humano era a máquina.

Nas pegadas do taylorismo, veio outro padrão de avaliação: o teste de QI. Seus proponentes sustentavam que a medida correta da excelência era a capacidade da mente humana.

Depois, com a ascensão do pensamento freudiano, outra onda de peritos argumentou que, além do QI, a personalidade era um ingrediente da excelência. Na década de 1960, os testes e as tipologias da personalidade — se, por exemplo, uma pessoa era expansiva ou introvertida, um tipo *que sentia* ou *que pensava* — faziam parte das medidas-padrão de potencial de trabalho.

Entretanto, ocorreu um problema. Muitos dos testes de personalidade foram projetados com objetivos completamente diferentes, como, por exemplo, diagnosticar distúrbios psicológicos. Por isso, não eram eficazes para predizer como as pessoas de fato iriam desempenhar suas funções no emprego. Os testes de QI também não eram infalíveis: pessoas com alto QI muitas vezes não tinham êxito no trabalho, enquanto outras com QI moderado se saíam extremamente bem.

A monografia de McClelland de 1973, *Testing for Competence Rather than Intelligence* [Testando Competência em vez de Inteligência],

modificou os termos do debate. McClelland sustentou que os conceitos tradicionais de habilitação acadêmica, notas escolares e credenciais avançadas simplesmente não eram capazes de prever o desempenho profissional de ninguém e nem mesmo se uma pessoa iria ou não vencer na vida.² Em lugar disso, propôs a tese segundo a qual um conjunto de tipos específicos de competência, incluindo empatia, autodisciplina e iniciativa, distinguiria os mais bem-sucedidos daqueles que eram bons apenas para manterem seus empregos. McClelland sugeriu que, para se encontrarem os tipos de competência que conduzem ao desempenho de primeira grandeza em um determinado emprego, deve-se primeiramente olhar para os profissionais de ponta e determinar os tipos de competência que exibem.

Sua monografia estabeleceu um procedimento inteiramente novo para medir a excelência, que avalia os tipos de competência das pessoas de acordo com o trabalho específico que estão realizando. Segundo essa conceituação, uma *competência* é uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou de nível mais elevado no trabalho. Em outras palavras, uma capacidade que agrega um nítido valor econômico aos esforços de uma pessoa no seu emprego.

Durante o último quarto de século, essa percepção desencadeou pesquisas com centenas de milhares de empregados, de funcionários subalternos aos mais altos executivos, em organizações tão vastas quanto o governo dos Estados Unidos e a AT&T, e tão diminutas quanto empresas de uma só pessoa. Em todas as conclusões, um núcleo comum de capacidades pessoais e sociais revelou-se o ingrediente-chave do êxito no trabalho: a inteligência emocional.

O Programador Fora de Sintonia

Dois programadores de computador estão explicando como agem em seu trabalho, que consiste em fazer programas para atender às necessidades empresariais mais urgentes de seus clientes. Um deles conta: “Eu o escutei

dizer que precisava de todos os dados num formato simples, que coubesse numa única página.” Assim, o programador fez seu trabalho para chegar exatamente a esse resultado.

O outro, porém, parece ter dificuldade em entender o que é mais importante em seu trabalho. Ao contrário do primeiro programador, não menciona as necessidades de seus clientes. Em vez disso, despeja uma enxurrada de terminologia técnica: “O compilador HP3000/30 BASIC era lento demais, então passei direto para uma rotina de linguagem de máquina.” Em outras palavras, ele se concentra nas máquinas e não nas pessoas.

O primeiro programador é considerado um profissional de destaque, capaz de criar programas *amigáveis*. O segundo, na melhor das hipóteses, é medíocre em sua tarefa, porque, no fundo, *dessintonizou-se* de seus clientes. O primeiro programador mostra inteligência emocional, o outro é um exemplo de falta da mesma. Ambos foram entrevistados com o uso de um método desenvolvido por McClelland para detectar os tipos de competência que distinguem os profissionais de primeira grandeza em empregos de todos os tipos.³

A concepção original de McClelland nasceu do trabalho que fizera para corporações e organizações como o Departamento de Estado Norte-americano, onde lhe haviam solicitado que avaliasse a capacidade de destacados funcionários do serviço exterior, os jovens diplomatas que representavam os Estados Unidos em outros países. Tal como acontece com o pessoal de vendas e os gerentes de contas numa grande corporação, o verdadeiro trabalho desses funcionários é *vender* os Estados Unidos, é fazer com que as pessoas no exterior tenham um sentimento positivo em relação aos Estados Unidos.

A seleção para esses cargos diplomáticos era uma imensa barreira e só podia ser transposta pelos que possuísem o melhor nível de instrução. Os testes de seleção aferiam determinadas aptidões julgadas necessárias para um diplomata pelos funcionários mais graduados do Departamento de Estado, principalmente uma sólida base em disciplinas acadêmicas como

história e cultura norte-americana, fluência em idiomas e conhecimento especializado em campos como a economia. O problema estava no fato de que esses exames refletiam apenas se os candidatos haviam sido ou não bons estudantes.

Suas notas eram um indicador pobre da aptidão que esses novos diplomatas teriam quando estivessem em Frankfurt, Buenos Aires ou Singapura.⁴ Na realidade, os valores atribuídos ao seu desempenho nas funções tiveram uma correlação *negativa* com as notas que eles haviam obtido nos testes aplicados para selecioná-los. O simples domínio de tópicos acadêmicos era irrelevante (ou, pior ainda, prejudicial) para os tipos de competência que contam nessa forma de *venda*, conhecida como diplomacia.

McClelland constatou que o que importava era um tipo inteiramente diferente de competência. Quando entrevistou os profissionais de primeira grandeza — aqueles que o Departamento de Estado havia identificado como seus mais brilhantes e eficientes jovens diplomatas — e comparou-os com os seus colegas tidos como medíocres, as diferenças mais marcantes surgiram num conjunto de aptidões humanas que os testes acadêmicos ou de QI simplesmente não consideravam.

Entre os testes radicalmente diferentes a que McClelland recorreu, havia uma inteligente avaliação da capacidade de ler emoções, recentemente desenvolvida por um colega seu de Harvard. Nesse teste, o examinando observa trechos de gravação em videotape de pessoas que estão conversando a respeito de situações de cunho emocional, como passar por um divórcio e ter uma discussão no trabalho.⁵ Um filtro eletrônico altera o som, de modo que o que se ouve não são as palavras, mas tons e inflexões de voz que revelam o que a pessoa está sentindo.

McClelland constatou que os diplomatas de destaque atingiam pontos muito mais altos do que os medíocres no discernimento preciso das emoções das pessoas que conversavam. Isso se traduzia na capacidade de o diplomata ler mensagens emocionais em pessoas com bagagens culturais radicalmente diferentes da sua, mesmo sem entender o idioma que estava

sendo usado. Trata-se de uma competência crucial, não só para diplomatas, como em todos os setores do atual mundo do trabalho, para tirar partido da diversidade.

Ao descreverem momentos críticos no desempenho de suas funções, esses funcionários do serviço exterior relataram repetidamente histórias de situações delicadas semelhantes à da bibliotecária pacificadora. No entanto, no caso dos diplomatas dotados de menor astúcia social, as histórias quase sempre terminavam com os acontecimentos desabando sobre suas cabeças, devido à sua incapacidade de ler emoções ou de lidar com as pessoas com quem se defrontavam.

Os Domínios da Excelência: as Limitações do QI

Dois dos indivíduos mais inteligentes que conheci (pelo menos no sentido acadêmico) seguiram rumos radicalmente diferentes. Um era um amigo meu do primeiro ano de faculdade. Ele obtivera notas máximas nos seus exames de admissão na faculdade: um belo 800 seção oral e outro em matemática, no *SAT*[\[1\]](#), e cinco em cada um dos três testes para colocação profissional. Entretanto, na faculdade, ele mostrava-se desmotivado, freqüentemente faltava às aulas e entregava seus trabalhos com atraso. Pouco tempo depois, trancou matrícula e acabou levando dez anos para se formar. Atualmente, segundo me disse, está satisfeito. Trabalha sozinho, com uma microempresa, prestando consultoria de computação.

O outro era um gênio em matemática. Entrou para o segundo grau do meu colégio aos dez anos de idade, concluiu-o aos 12 e, aos 18, obteve seu doutorado em matemática teórica em Oxford. No segundo grau do colégio, era um pouco baixo para sua idade. Como era muito jovem, isso fazia com que fosse uns trinta centímetros mais baixo do que a maioria dos alunos. Além disso, tinha o dobro da inteligência de todos os demais, o que causava ressentimentos em muitos dos seus colegas. Muitas vezes, era provocado e agredido. Entretanto, apesar de sua pequena estatura, não

recuava. Como um galinho de briga, enfrentava os maiores brutamontes do colégio. Possuía tanta autoconfiança quanto inteligência, o que pode explicar por que, pelo que andei sabendo, é atualmente o chefe de um dos mais prestigiados departamentos de matemática do mundo.

Devido à grande ênfase atribuída nas escolas e nos exames de admissão, é surpreendente constatar que o QI, por si só, explica pouco das realizações no trabalho ou na vida. Quando os resultados dos testes de QI são correlacionados com o êxito que as pessoas alcançam em suas carreiras, a estimativa mais alta de quanto isso se deve ao QI é de cerca de 25%.⁶ Entretanto, uma análise cuidadosa indica que a cifra mais precisa pode não ser superior a 10%, e que talvez fique em apenas 4%.⁷

Isso significa que aferir apenas o QI, na melhor das hipóteses, deixa de explicar 75% do êxito e, na pior, 96%. Em outras palavras, o índice não determina quem terá êxito e quem fracassará. Por exemplo, um estudo de universitários em Harvard, nos campos de direito, medicina, pedagogia e administração de empresas, constatou que as notas nos exames de admissão — um substituto do QI — tinham uma correlação zero ou negativa com seu eventual êxito de carreira.⁸

Paradoxalmente, o QI é o medidor que tem menor capacidade de predizer o êxito num grupo de pessoas com inteligência suficiente para lidar com os campos mais exigentes em termos cognitivos, e o valor da inteligência emocional para o êxito se torna maior à medida que são mais altas as barreiras de inteligência para o ingresso em um campo determinado. Nos programas de mestrado em administração de empresas ou em carreiras como engenharia, direito ou medicina, em que a seleção profissional se concentra quase exclusivamente na capacidade intelectual, a inteligência emocional tem maior peso do que o QI na determinação de quem se mostrará um líder.

Lyle Spencer Jr. é diretor de pesquisa e tecnologia em todo o mundo e co-fundador da atual Hay/McBer, a firma de consultoria iniciada por McClelland. Ele diz que “o que se aprendeu na escola distingue apenas alguns poucos profissionais em meio a quinhentos ou seiscentos empregos,

a respeito dos quais fizemos estudos de competência.⁹ É apenas uma competência *de ingresso*, necessária para se entrar no campo, mas que não transforma a pessoa num vencedor. A inteligência emocional é o fator de maior peso para se obter um desempenho destacado”.

Essa importância paradoxal da inteligência emocional em disciplinas exigentes em termos cognitivos é uma consequência, em primeiro lugar, da dificuldade de ingressar-se nelas. Nos campos profissionais e técnicos, o limiar para ingresso é, normalmente, um QI de 110 a 120.¹⁰ O resultado de se ter de vencer uma barreira inicial tão alta é que, como todos estão entre os cerca de 10% superiores em inteligência, o próprio QI oferece uma pequena vantagem competitiva.

Em nossas carreiras, não competimos com pessoas que careçam da inteligência requerida para ingressar e permanecer naquele campo determinado, mas sim com o grupo muito menor daqueles que, já de início, conseguiram vencer as barreiras da escolaridade, dos exames de admissão nas faculdades e outros desafios cognitivos para entrarem nesse campo.

Como a inteligência emocional não é tão usada quanto o QI como fator de seleção para o ingresso nesses campos, há entre os profissionais mais variação nesse domínio do que no que diz respeito ao QI. É muito grande a diferença entre os que estão nas extremidades superior e inferior da escala de inteligência emocional, e o fato de estar no topo confere uma grande vantagem competitiva. Nessas condições, as habilidades *interpessoais* têm importância ainda maior para o êxito nos campos *técnicos*.

O Segundo Domínio: o Conhecimento Especializado

Eis aqui um dilema. Você é o funcionário encarregado dos assuntos culturais numa embaixada dos Estados Unidos, num país da África do Norte, e recebe um telegrama de Washington mandando exhibir um filme a respeito de um político norte-americano odiado nesse país.

Se você o exhibir, os cidadãos locais vão sentir-se ofendidos. Se não o fizer, seus chefes em Washington vão ficar aborrecidos.

O que você faria?

Não se trata de uma situação hipotética. Esse foi o problema enfrentado por um dos funcionários do serviço exterior estudados por McClelland. O funcionário conta: “Eu sabia que se exibisse o filme, nossas instalações seriam atacadas no dia seguinte por cerca de quinhentos estudantes enfurecidos, e incendiadas. No entanto, Washington achava o filme ótimo. O que eu tinha que fazer era encontrar uma maneira de exhibir o filme de modo que a embaixada pudesse informar a Washington que havíamos feito como queriam, sem, contudo, ofender as pessoas do país.”

A solução que encontrou? Exibiu o filme num dia santo, quando sabia que ninguém compareceria.

Essa brilhante demonstração de bom senso exemplifica a inteligência prática, uma combinação de perícia técnica e experiência.¹¹ Deixando de lado o QI, nossas habilidades práticas, juntamente com a capacidade técnica que dominamos, são o que determinam nosso desempenho cotidiano. Qualquer que seja nosso potencial intelectual, é o conhecimento especializado — esse conjunto total de informação especializada e habilidades práticas — que nos torna suficientemente capazes de realizar um determinado trabalho.

Os médicos mais competentes, por exemplo, são aqueles que estão sempre ampliando sua base de conhecimento, mantendo-se a par das descobertas recentes, e que possuem uma vasta experiência direta. Podem, portanto, recorrer a tudo isso para fazer diagnósticos e tratar de seus pacientes. Esse empenho constante para se manter atualizado tem muito mais importância, no que diz respeito a cuidar bem de seus pacientes, do que as notas que conseguiram no exame de admissão para a faculdade de medicina.

Em grande parte, o *expert*, o *mestre* no assunto é aquele que combina o bom senso ao conhecimento e à capacidade especializada que adquirimos durante a realização de qualquer trabalho. A perícia provém do

aprendizado *nas trincheiras*. Ela se mostra como uma percepção que o profissional tem dos truques do negócio, o verdadeiro conhecimento de como fazer um trabalho que só a experiência pode trazer.

Esses tipos de capacidades *pés-no-chão* foram amplamente estudados pelo psicólogo de Yale, Robert Sternberg, uma autoridade em inteligência e êxito.¹² Através de testes com gerentes de companhias incluídas na lista das 500 *mais* da *Fortune*, Sternberg descobriu que a inteligência prática parece responder pelo menos tanto quanto o QI pelo êxito no emprego.¹³

Por outro lado, raramente a inteligência prática constitui o fator principal no trabalho de um profissional de primeira grandeza. Ruth Jacobs, consultora sênior na Hay/McBer, de Boston, diz que “nas centenas de rigorosos estudos que fizemos em companhias pelo mundo afora comparando profissionais de ponta com indivíduos apenas medianos, o conhecimento especializado que tinham simplesmente jamais mostrou-se algo realmente importante”.

Ela acrescenta que “o conhecimento especializado é uma competência básica. É necessário para se conseguir o emprego e para executar o trabalho. Entretanto, a maneira como o trabalho é feito — os outros tipos de competências que o indivíduo aporta ao seu conhecimento especializado — é o que determina o desempenho. O indivíduo é capaz de traduzir seu conhecimento especializado em algo que seja comercializável, que se destaque? Se não for, terá pouca importância”.

Por exemplo, os supervisores de profissionais e técnicos precisam ter um certo grau de conhecimento especializado em sua área. Seria quase impossível efetuar esse trabalho sem um entendimento razoável do que as pessoas estão fazendo. Entretanto, esse conhecimento especializado é um requisito para ingressar no emprego, pois a capacidade que distingue os supervisores destacados em campos de tecnologia não é técnica — tem a ver sobretudo com a maneira de lidar com pessoas.¹⁴

Assim, até certo ponto a experiência e o conhecimento especializado, tal como o QI, têm importância, mas é preciso muito mais, quando se trata de excelência.

O Terceiro Domínio: a Inteligência Emocional

A título de advertência, Sternberg conta uma história a respeito de dois estudantes, Penn e Matt. Penn era um aluno brilhante e criativo, um exemplo do que Yale tinha de melhor.¹⁵ O problema com Penn era ele saber que era extraordinário e, por isso, como declarou um professor, era “incrivelmente arrogante”. Apesar de sua capacidade, Penn incomodava as pessoas, especialmente as que tinham de trabalhar com ele.

Mesmo assim, seus trabalhos escritos eram espetaculares. Quando se formou, Penn foi muito requisitado. Todas as principais organizações no seu campo de atuação o chamaram para entrevistas de seleção, e, com base em seu currículo, estava no primeiro lugar da prioridade de contratações em todas elas. No entanto, a arrogância de Penn sempre revelava-se com absoluta nitidez e ele acabou com uma única oferta de emprego, feita por uma organização de segundo escalão.

Matt, outro estudante de Yale no mesmo campo de Penn, não era tão brilhante em termos acadêmicos. Mas tinha aptidão para o relacionamento interpessoal e todos com quem trabalhava gostavam dele. Matt acabou tendo sete ofertas de emprego após oito entrevistas, e avançou na sua carreira, com êxito, enquanto Penn foi dispensado do emprego depois de dois anos.

Penn carecia de inteligência emocional, que Matt possuía.

Há uma sinergia entre as capacidades de inteligência emocional e de inteligência cognitiva. Os que têm desempenho destacado possuem ambas. Quanto mais complexo o trabalho, mais importa a inteligência emocional, até porque a deficiência nesse tipo de capacidade pode prejudicar a utilização de qualquer conhecimento especializado ou intelecto que uma pessoa possa ter. Tome-se, por exemplo, um executivo que acabara de ser contratado para dirigir uma empresa de 75 milhões de dólares pertencente a uma determinada família. De fato, ele seria o primeiro presidente de fora da família.¹⁶

Certo pesquisador, usando um método de entrevista destinado a avaliar

a capacidade do executivo para lidar com complexidade cognitiva, estabeleceu que sua capacidade era a mais alta, de “nível seis”: uma pessoa inteligente o bastante, teoricamente, para ser o diretor executivo de uma firma global ou dirigente de um país.¹⁷ Entretanto, durante essa entrevista, a conversa voltou-se para a razão pela qual tivera de largar seu emprego anterior. Havia sido despedido porque deixara de confrontar-se com seus subordinados e de responsabilizá-los por seu fraco desempenho.

O pesquisador me disse que “isso ainda representava para ele um estopim emocional. Ficou com o rosto vermelho e congestionado, começou a agitar as mãos, estava visivelmente perturbado. Soube depois que seu novo chefe, o dono da companhia, nessa mesma manhã, o havia criticado pela mesma razão. E não parou de falar sobre como era difícil para ele chamar a atenção de empregados com baixo desempenho, principalmente quando estavam há muito tempo na companhia”. Além disso, o pesquisador assinalou que “em meio a essa perturbação toda, sua capacidade de lidar com complexidade cognitiva, de raciocinar, despencou”.

Em resumo, as emoções descontroladas podem fazer pessoas inteligentes parecerem burras. Como comentou comigo Doug Lennick, vice-presidente executivo da American Express Financial Advisors, “as aptidões necessárias para se ter êxito começam com a força intelectual, mas as pessoas também precisam de competência emocional para concretizar todo o potencial de seu talento. A razão pela qual não obtemos a utilização do pleno potencial das pessoas é a incompetência emocional”.

O Grande Divisor de Águas

Era o domingo da grande final de futebol americano, esse dia sacrossanto em que a maioria dos homens norte-americanos fica na frente de seus televisores. Um voo de Nova York para Detroit foi atrasado em duas horas e era visível a tensão entre os passageiros, quase todos homens de

negócios. Quando finalmente chegaram a Detroit, um misterioso enguiço com a rampa de desembarque obrigou o avião a parar a uns 30m do portão. Mesmo assim, irritados com o atraso, os passageiros puseram-se logo de pé.

Uma das comissárias de bordo foi para o intercomunicador. Como poderia, de forma eficaz, fazer com que todos se sentassem a fim de que o avião pudesse terminar de taxiar?

Ela não anunciou, num tom severo, que “os regulamentos federais exigem que todos permaneçam sentados para que a aeronave possa se deslocar”.

Em vez disso, cantarolou, num tom sugestivo de advertência brincalhona, como se estivesse se dirigindo a uma criancinha adorável que estaria no momento fazendo alguma coisa errada mas perdoável: “Vocês estão de péééé!”.

Diante disso, todos riram e sentaram-se de novo, permanecendo em seus lugares até que o avião terminasse o taxiamento. Além disso, dadas as circunstâncias, desembarcaram num estado de surpreendente bom humor.

O grande divisor de águas entre os tipos de competências se situa entre a mente e o coração ou, em termos mais técnicos, entre a cognição e a emoção. Alguns tipos de competências são puramente cognitivos, tais como o raciocínio analítico ou a perícia técnica. Outros combinam pensamento e sentimento, e a esses chamamos *competências emocionais*.¹⁸

Todas as competências emocionais envolvem algum grau de aptidão no âmbito do sentimento, junto com quaisquer elementos cognitivos que estejam em jogo. Isso se situa em nítido contraste com as competências puramente cognitivas, que um computador pode ser programado para executar quase tão bem quanto uma pessoa. Uma voz digitalizada poderia ter anunciado: “Os regulamentos federais exigem que todos os passageiros estejam sentados antes de prosseguirmos até o portão de desembarque.”

Entretanto, o tom entrecortado de uma voz computadorizada jamais teria produzido o efeito esperto da presença de espírito daquela comissária de bordo. As pessoas poderiam ter obedecido, de mau grado, a uma ordem

dada como se fosse por um robô, mas não seriam beneficiadas por nada parecido com a mudança de ânimo que a moça conseguiu induzir. Ela foi capaz de acertar na nota emocional exata, algo que a cognição humana (ou mesmo, aliás, um computador) por si só não pode fazer (pelo menos até agora).¹⁹

Tome-se a competência em comunicações. Por exemplo, no momento em que digito isto, posso pedir ao meu aplicativo no computador que confira a correção gramatical do que estou escrevendo. Porém, não lhe posso pedir que confira o que estou escrevendo em termos de poder emocional, de paixão ou de capacidade de interessar e influenciar os leitores. Esses outros elementos cruciais para uma comunicação eficaz dependem de capacidades emocionais, como a de avaliar as reações de uma audiência ou fazer o ajuste de sintonia fina de uma apresentação para que tenha um impacto emocional significativo.

Os argumentos mais poderosos e convincentes falam tanto ao coração quanto à mente. Essa estreita orquestração de pensamento e sentimento é possibilitada pelo que equivale a uma auto-estrada no cérebro, um feixe de neurônios que conecta os lobos pré-frontais por trás da testa — o centro executivo de tomadas de decisão do cérebro — com uma área bem profunda do cérebro que abriga nossas emoções.²⁰

O dano dessa conexão crucial deixa as pessoas emocionalmente incompetentes, muito embora suas capacidades puramente intelectuais permaneçam intocadas. Em outras palavras, essas pessoas ainda teriam boas notas em testes de QI e em outras medidas de capacidade cognitiva. Contudo, no trabalho — e na vida, de forma geral — fracassariam nas artes emocionais que fazem com que gente como aquela comissária de bordo seja tão eficaz.

Assim sendo, o divisor de águas entre as competências puramente cognitivas e aquelas que também dependem da inteligência emocional reflete uma divisão paralela no cérebro humano.

Competência Emocional

Competência emocional é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho.²¹ Tome-se a vivacidade demonstrada pela comissária de bordo. Ela foi estupenda em exercer influência, que é um tipo importante de competência emocional: fazer com que outras pessoas reajam da forma desejada. No centro dessa competência, encontram-se duas aptidões: a empatia, que envolve *ler* os sentimentos de outros, e habilidades sociais, que permitem lidar bem com esses sentimentos.

Nossa *inteligência* emocional determina nosso potencial para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: autopercepção, motivação, auto-regulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos. Nossa *competência* emocional mostra o quanto desse potencial traduzimos para capacidade no trabalho. Por exemplo, ser bom no serviço aos clientes é uma competência emocional baseada na empatia. Analogamente, ser merecedor de confiança é uma competência baseada na auto-regulação, ou em lidar bem com impulsos e emoções. Tanto o serviço aos clientes como merecer confiança são competências que fazem com que as pessoas se destaquem no seu trabalho.

Apenas possuir um alto grau de inteligência emocional não assegura que uma pessoa terá adquirido as competências emocionais que têm importância para o trabalho. Isso significa simplesmente que possui um excelente potencial para adquiri-las. Uma pessoa pode, por exemplo, ter um alto grau de empatia e, no entanto, não ter aprendido as habilidades baseadas na empatia que se traduzem num ótimo serviço aos clientes, num trabalho de técnico esportivo ou de orientador de primeira linha ou na capacidade de formar uma equipe de trabalho com pessoas muito diferentes. O paralelo em música seria alguém com, digamos, um registro de voz perfeito, que também tivesse tido lições de canto e assim se tornasse um magnífico tenor de ópera. Sem as lições, a despeito do potencial, não haveria carreira na ópera, seria como um Pavarotti que

nunca tivesse tido a oportunidade de desabrochar.

As competências emocionais se congregam em grupos, cada um baseado numa capacidade implícita de inteligência emocional.²² As capacidades implícitas de inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho. Se, por exemplo, forem deficientes em aptidões sociais, serão ineptas para persuadir ou inspirar outras pessoas, para liderar equipes ou para catalisar mudanças. Se tiverem pouca autopercepção, não se darão conta de suas próprias deficiências e carecerão da autoconfiança que advém da certeza de suas próprias forças.

O Quadro 1 mostra o relacionamento entre as cinco dimensões da inteligência emocional e as 25 competências emocionais. Nessa escala, nenhum de nós é perfeito. Inevitavelmente, temos um perfil composto de pontos fortes e limitações. Entretanto, como veremos, para um desempenho destacado precisamos apenas ter pontos fortes num determinado número dessas competências — normalmente, pelo menos em cerca de seis delas — e que esses pontos fortes estejam distribuídos pelas cinco áreas da inteligência emocional. Em outras palavras, há muitos caminhos para a excelência.

Essas capacidades de inteligência emocional são:

- *Independência*: Cada um dá uma contribuição única para o desempenho do trabalho.
- *Interdependência*: Cada um se apóia, até certo ponto, em alguns dos demais, com muitas interações fortes.
- *Hierarquização*: As capacidades de inteligência emocional se constroem baseadas umas nas outras. Por exemplo, a autopercepção é crucial para a auto-regulação e a empatia; a auto-regulação e a autopercepção contribuem para a motivação; todas as quatro primeiras atuam nas aptidões sociais.
- *Requisito necessário, mas não suficiente*: Possuir uma capacidade implícita de inteligência emocional não assegura que as pessoas desenvolvam ou exibam as competências associadas a ela, tais como

colaboração ou liderança. Fatores como o ambiente de uma organização ou o interesse de uma pessoa por seu trabalho também determinarão se a competência se manifesta por si mesma.

- *Genéricas*: A lista geral é, até certo ponto, aplicável a todos os tipos de trabalho. Entretanto, diferentes trabalhos apresentam diferentes exigências de competência.

A lista oferece um meio de fazer um inventário de nossos pontos fortes e indicar com precisão as competências que possamos querer aumentar. Nas Partes 2 e 3 deste livro são apresentados mais detalhes e a explicação de cada uma das competências, mostrando como se apresentam na sua força máxima, ou quando estão deficitárias. O leitor pode querer dirigir-se diretamente às competências que sejam mais relevantes para seus interesses; apesar de os capítulos que as descrevem apresentarem uma evolução (tal como ocorre com as competências neles descritas), não é preciso que sejam lidos numa ordem fixa.

O Melhor: o que É Preciso

As mesmas competências podem fazer as pessoas se destacarem em trabalhos diferentes. Por exemplo, numa divisão de seguro de saúde da Blue Cross, os representantes bem-sucedidos no atendimento aos clientes demonstram alto grau de autocontrole, empatia, e são muitíssimo conscienciosos. Para os gerentes bem-sucedidos de lojas de varejo, as competências-chave abrangem a mesma trinca — autocontrole, ser consciencioso e empatia — e mais uma quarta competência: orientação para o serviço.²³

As competências de que se necessita para o êxito podem mudar à medida que se sobe na hierarquia. Na maioria das grandes organizações, os executivos mais graduados precisam de um grau maior de percepção política do que os gerentes de nível médio.²⁴ Além disso, certas posições

requerem competências específicas.²⁵ Para as melhores enfermeiras, é ter senso de humor; para os banqueiros, o respeito pelo caráter sigiloso das relações com seus clientes; para diretores de escola destacados, encontrar meios de obter as opiniões de professores e de pais sobre a escola. No Serviço da Receita Interna [dos Estados Unidos], os melhores coletores de impostos são muito bons não só em contabilidade, mas também em aptidões sociais. Entre policiais, o uso do mínimo necessário de força é, evidentemente, uma capacidade valiosa.

Além disso, as competências-chave correspondem à realidade de uma dada organização. Cada companhia e cada setor possui sua própria ecologia emocional, que ocasionará diferentes repertórios de adaptação por parte de seus empregados.

Quadro 1

A Moldura de Competência Emocional

Competência Pessoal

Essas competências determinam como lidamos conosco

Autopercepção

Conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e

intuições (ver Capítulo 4).

- ***Percepção emocional:*** Reconhecer as próprias emoções
- ***Auto-avaliação precisa:*** Conhecer os próprios pontos fortes e limitações
- ***Autoconfiança:*** Certeza do próprio valor e capacidade

Auto-regulação

Lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos (ver Capítulo 5)

- ***Autocontrole:*** Lidar com emoções perturbadoras e impulsos
- ***Merecer confiança:*** Manter padrões de honestidade e integridade
- ***Ser consciencioso:*** Assumir a responsabilidade pelo desempenho pessoal
- ***Adaptabilidade:*** Flexibilidade para lidar com as mudanças
- ***Inovação:*** Sentir-se à vontade e aberto diante de novas idéias, enfoques e novas informações

Motivação

Tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas (ver Capítulo 6)

- ***Vontade de realização:*** Esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência
- ***Dedicação:*** Alinhar-se com as metas do grupo ou organização
- ***Iniciativa:*** Estar pronto para agir diante das oportunidades
- ***Otimismo:*** Persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reveses

Competência Social

Essas competências determinam como lidamos com relacionamentos

Empatia

Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos demais (ver Capítulo 7)

- ***Compreender os outros:*** Pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações
- ***Orientação para o serviço:*** Antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes
- ***Desenvolver os outros:*** Pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação
- ***Alavancamento da diversidade:*** Cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas
- ***Percepção política:*** Ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo

Aptidões Sociais

Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis (ver Capítulo 8 e 9)

- ***Influência:*** Implementar táticas eficazes de persuasão
- ***Comunicação:*** Emitir mensagens claras e convincentes
- ***Liderança:*** Inspirar e guiar grupos e pessoas
- ***Catalisador de mudanças:*** Iniciar ou administrar as mudanças
- ***Gerenciamento de conflitos:*** Negociar e solucionar desacordos
- ***Formação de vínculos:*** Estimular os relacionamentos produtivos
- ***Colaboração e cooperação:*** Trabalhar com outros, rumo a metas compartilhadas

- ***Capacidade de equipe:*** Criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas

Pondo-se de lado essas especificidades, quase trezentos estudos patrocinados por companhias diferentes mostram que, através de uma vasta gama de trabalhos, a receita para a excelência atribui peso muito maior às competências emocionais do que às capacidades cognitivas.²⁶ Não causa surpresa que as competências mais importantes para profissionais de primeira grandeza no caso, digamos, de vendedores provenham da inteligência emocional. Porém, mesmo entre cientistas e os que estão nas profissões técnicas, o pensamento analítico se situa em terceiro lugar, depois da capacidade de influenciar e da vontade de realizar. O brilhantismo por si só não impulsionará um cientista para o topo, a menos que ele tenha também a capacidade de influenciar e persuadir outras pessoas, bem como a disciplina interior de se empenhar em metas desafiadoras. Um gênio preguiçoso ou reticente pode ter todas as respostas em sua cabeça, mas de pouco valerão se ninguém as conhecer ou se ninguém se importar com elas!

Tome-se o *técnico dos técnicos*, cujo título comum é *engenheiro consultor de empresas*. Esses brilhantes solucionadores de problemas são mantidos à mão por firmas de alta tecnologia com a finalidade de salvar projetos que estão correndo o risco de saltarem dos trilhos. São tão valiosos que os relatórios anuais os relacionam junto com os funcionários graduados da empresa. O que faz com que esses melhores gurus da tecnologia sejam tão especiais? Susan Ennis, do BankBoston e anteriormente da DEC, disse que “o que se destacava não era sua capacidade intelectual, pois quase todos nessas companhias têm praticamente o mesmo grau de inteligência, mas sim a sua competência emocional. É sua capacidade de ouvir, de influenciar, de colaborar e de

fazer com que as pessoas fiquem motivadas e trabalhando bem em conjunto”.

Sem dúvida, muitas pessoas chegaram ao topo a despeito de falhas em sua inteligência emocional. Isso é uma realidade da vida das organizações há muito tempo. Porém, à medida que o trabalho se torna mais complexo e cooperativo, as companhias em que as pessoas trabalham melhor em conjunto ganham uma margem competitiva.

No novo ambiente de trabalho, com ênfase na flexibilidade, nas equipes e numa forte orientação para os clientes, esse conjunto crucial de competências emocionais está se tornando cada vez mais essencial para se atingir a excelência em todos os empregos, em todas as partes do mundo.²⁷

[1] Scholastic Aptitude Test, que é um teste de aptidão escolar obrigatório para a admissão às universidades norte-americanas. [NT]

A Absoluta Necessidade de Habilidades Interpessoais

- Na Lucent Technologies, as equipes que armazenam matérias-primas para fabricação necessitam de algo mais além de conhecimentos técnicos. Necessitam de aptidões para ouvir e compreender, flexibilidade e senso de trabalho em equipe. Necessitam também ter a capacidade de transmitir energia para os outros, dedicação e confiança naqueles com quem trabalham.
- No Centro Médico da Universidade de Nebraska, conhecimento técnico especializado e aptidões analíticas são inestimáveis, mas também o são competências emocionais como habilidades interpessoais, inovação, liderança eficaz, montagem de parcerias e trabalho em rede.
- Na Amoco, gigantesca firma petroquímica, conhecimento especializado e pensamento analítico também constam da lista de aptidões necessárias para se ter um desempenho ótimo em engenharia ou gerenciamento da tecnologia de informática. Porém, também figuram nela autoconfiança, flexibilidade, vontade de realizar, orientação para o serviço, senso de trabalho em equipe e cooperação, exercício da influência e capacidade para promover o desenvolvimento de outros.¹

Esses retratos de competência, extraídos de centenas de horas de entrevistas e avaliações durante o trabalho, sintetizam a realidade individual de milhares de pessoas empregadas. Refletindo sobre centenas de resumos desse tipo, ocorreu-me fazer uma pergunta que ninguém antes havia pensado formular: qual é, exatamente, a importância da competência

emocional para a obtenção da excelência, em comparação com habilidades técnicas e o intelecto?

A Proporção da Excelência

Tive a grande sorte de conseguir acesso a modelos de competência de 181 funções diferentes, extraídos de 121 companhias e organizações pelo mundo afora, cuja força de trabalho total chegava a milhões de indivíduos. Os modelos mostraram o que a gerência de cada organização considerava como parte fundamental do perfil específico de excelência para cada trabalho determinado.²

Minha análise foi simples: comparei as competências listadas como essenciais para um trabalho, função ou campo determinado, que podiam ser classificadas como aptidões puramente cognitivas ou técnicas, com as competências emocionais. Por exemplo, 15 competências-chave foram listadas para os gerentes de projetos de tecnologia de informática da Amoco. Dessas, quatro eram puramente cognitivas ou técnicas, enquanto o restante caía na categoria de competência emocional. Um simples cálculo matemático produz o resultado: 73% das capacidades apontadas pela Amoco como sendo fundamentais para um desempenho ótimo nesse trabalho eram competências emocionais.

Quando apliquei esse método a todos os 181 modelos de competência que havia estudado, constatei que 67% — duas entre três — das capacidades julgadas essenciais para um desempenho eficaz eram competências emocionais. Em comparação com QI e conhecimento especializado, a competência emocional tinha o *dobro* da importância. Essa resposta se manteve em todas as categorias de trabalho e em todos os tipos de organização.

Para certificar-me de que meus resultados não eram uma aberração, voltei-me para a Hay/McBer e solicitei-lhe que fizesse um estudo independente (ver Apêndice 2 para mais detalhes dessa pesquisa e de

outras que a corroboram). Os dados brutos de quarenta diferentes corporações foram reanalisados, a fim de determinar o quanto a mais de uma dada competência era demonstrado por profissionais de primeira grandeza em comparação com as pessoas de desempenho médio, ou seja, uma maneira ligeiramente diferente de responder à minha indagação.

A análise da Hay/McBer baseou-se em alguns dos melhores dados disponíveis no mundo inteiro, resultantes de entrevistas em profundidade e amplos testes e avaliações de centenas de trabalhadores. Mais uma vez, constatou-se que as competências emocionais tinham o *dobro* da importância na contribuição para a excelência, em comparação com intelecto e conhecimento especializado, tomados isoladamente.

A Margem de Liderança

A competência emocional ocupa uma posição central quanto à liderança, função cuja essência reside em fazer com que outras pessoas realizem seu trabalho de forma mais eficaz. A inépcia interpessoal de líderes baixa o desempenho de todos. É um fator que desperdiça tempo, cria asperezas, corrói a motivação e a dedicação, gera hostilidade e apatia. Os pontos fortes e os pontos fracos de um líder, em termos de competência emocional, podem ser medidos pelos ganhos ou perdas da organização dos melhores talentos daqueles que lhe cabe dirigir.

Um gerente de pesquisa de negócios de uma companhia global de tecnologia é responsável por duzentos pesquisadores pelo mundo afora. Entre suas tarefas críticas figuram: reunir-se com técnicos especializados que desenvolveram novas idéias de produtos e, juntos, decidirem se a concepção deveria ser levada ao mercado; pressionar gerentes de produtos cuja fatia de mercado esteja em queda; reorientar e direcionar pesquisadores que estejam se afundando.

Esse gerente me disse que “nessas reuniões, os ânimos ficam exaltados. É preciso ser razoável, superar qualquer situação tensa, manter a calma. As

peças podem ficar muito excitadas quando querem lançar no mercado um produto que desenvolveram ou quando estão tendo problemas. Mas o responsável precisa manter a sua perspectiva própria e se apresentar de forma a angariar confiança e respeito”.

Assinalou ele que “a maioria de nossos funcionários possui mestrado em administração de empresas e aprendeu a usar as ferramentas analíticas. Entretanto, quando as pessoas chegam a eles com todos os seus receios e problemas, precisam tornar-se capazes de receber um retorno tranquilo e de adotar uma perspectiva global. Eles possuem as ferramentas técnicas, mas precisam aceitar a idéia criativa ou oferecer um caminho viável, prático, que transformará a idéia num produto útil”.

Lidar com uma situação emocional requer habilidades para resolver problemas, tais como ser capaz de rapidamente estabelecer confiança e sintonia, ouvir com atenção, persuadir e *vender* uma recomendação. Nas palavras do gerente, “é preciso ter habilidades como autopercepção, tomada de perspectiva e certa presença na reunião, de modo a tornar-se alguém em quem todos irão se apoiar”.

Robert Worden, diretor de pesquisa de negócios da Eastman Kodak, concorda. “Não basta ser capaz de fazer uma análise conjunta ou de se sentar diante do computador, excitado a respeito de uma fantástica análise de regressão, caso a pessoa sinta acanhamento em apresentar esses resultados perante um grupo de executivos. A capacidade de se relacionar, de falar e ser ouvido, de sentir-se à vontade consigo mesmo são as características cruciais”.

Nas palavras de Worden, outros ingredientes da excelência na Kodak são: “Com que grau de eficiência você é capaz de apresentar seu caso? Quanto à disposição para o trabalho: você fica no trabalho exatamente das oito da manhã às cinco da tarde e precisa ser cutucado, ou possui muita energia e está disposto a fazer alguns sacrifícios pessoais? É difícil trabalhar com você ou você é visto como um líder por natureza? Depois, há o aspecto da diplomacia — você pressente suscetibilidades pessoais e organizacionais? Você é capaz de assumir riscos criativos e de se adaptar?

Você é agressivo, abalando assim a autoconfiança de outras pessoas, ou as inspira e guia? Por fim, temos a proatividade (característica das pessoas direcionadas para a ação, para tomar providências, antecipando-se aos problemas e/ou acontecimentos) — você tem uma tendência para a ação, buscando causar um impacto no seu negócio?”

Muitos dos gerentes de mais alto nível da Kodak vieram da pesquisa de mercado, inclusive o presidente, que passou sete anos nesse setor. Contudo, a percepção do mercado oriunda da pesquisa é apenas um começo. Segundo Worden, “metade das habilidades de que se necessita são técnicas. A outra metade está no domínio dos indivíduos e das relações humanas, da inteligência emocional. Surpreendentemente, é esta última que distingue os profissionais de melhor desempenho”.

A Regra Prática

A observação de Worden é confirmada pelos dados. Depois de estudar centenas de companhias, ficou claro para mim que quanto mais se sobe na estrutura da organização, mais importante se torna a inteligência emocional.

Meu palpite foi ratificado no estudo sistemático de uma organização muito grande — o governo dos Estados Unidos, com mais de 2 milhões de funcionários. Trata-se de uma das poucas organizações do mundo que promovem uma aferição detalhada das competências necessárias para o desempenho eficaz em praticamente qualquer função.³ Trabalhando com Robert Buchele, economista do Smith College especializado em trabalho, constatamos que, de fato, quanto mais alto o cargo, menos importantes eram as habilitações técnicas e as capacidades cognitivas, e mais importante se tornava a competência em inteligência emocional.

Entretanto, uma organização governamental podia ser um caso especial. Por isso, solicitei à Hay/McBer que reanalisasse seus bancos de dados, dessa vez para avaliar a importância da competência emocional

para posições de executivos e de liderança no setor empresarial. Com base na pesquisa feita com centenas de altos executivos em 15 companhias globais — inclusive a IBM, a PepsiCo e a Volvo —, essa reanálise produziu resultados impressionantes.

Apenas uma capacidade cognitiva distinguia os profissionais de primeira grandeza da média: a identificação de padrões, a capacidade de visualizar um *cenário global*, que permite aos líderes destacar as tendências significativas da massa de informação ao seu redor e pensar estrategicamente muito adiante no futuro.⁴

Entretanto, com essa única exceção, a superioridade intelectual ou técnica não desempenhava papel algum no êxito dessas lideranças. Nos níveis executivos mais altos, todos precisam, até certo ponto, de aptidões cognitivas, mas o fato de ser melhor nelas não cria um líder de primeira grandeza.

Ao contrário, a competência emocional constituía a diferença crucial entre os líderes medíocres e os melhores. Os profissionais de primeira grandeza demonstravam força significativamente maior numa gama de competências emocionais, dentre elas a influência, a liderança de equipes, a percepção política, a autoconfiança e a vontade de alcançar realizações. Em média, quase 90% do seu êxito na liderança se atribuía à inteligência emocional.

Resumindo: para se obter um desempenho de ponta em todas as funções, em todos os campos, a competência emocional tem o dobro da importância das capacidades puramente cognitivas.

Para o êxito nos mais altos níveis em posições de liderança, a competência emocional responde por praticamente toda a margem de vantagem.

O Valor da Magia

Patrick McCarthy está novamente pondo em ação sua mágica do varejo,

dessa vez com Donald Peterson, presidente aposentado da Ford Motor Company. Peterson está procurando um certo tipo de paletó esporte, tamanho 54 grande, muito difícil de encontrar. Chama McCarthy, um vendedor de roupas masculinas na principal loja da Nordstrom em Seattle. O vendedor procura no seu estoque, mas não consegue encontrar o paletó desejado. Peterson continua indagando em outras lojas de roupas masculinas, mas verifica que ninguém tem o paletó.

Entretanto, alguns dias depois, McCarthy telefona para Peterson. Conseguira fazer um apelo especial para seu fornecedor e o paletó, do tamanho certo, estava a caminho.

Numa cadeia de lojas famosa pela qualidade de seu serviço aos clientes, McCarthy é uma lenda, imperando na qualidade de sócio de vendas número um há mais de 15 anos.⁵ McCarthy cuida de seu grupo pessoal de fregueses, com cerca de seiscentos compradores, fazendo mais do que apenas prestar-lhes um atendimento útil quando estão na loja. Sistemáticamente, ele se incumbe de telefonar para fregueses específicos quando recebe alguma mercadoria que acha que será do seu agrado. Chega a telefonar para parentes de fregueses com sugestões de presentes, quando se aproxima um aniversário natalício ou outra comemoração importante.

Considerando-se que as competências emocionais compõem dois terços ou mais dos ingredientes de um desempenho destacado como esse, os dados indicam que encontrar pessoas que tenham essas capacidades, ou estimulá-las em empregados já existentes, agrega um valor enorme à base de uma organização. Quanto se agrega? As vendas anuais de McCarthy, acima de 1 milhão de dólares, podem ser comparadas com a média do setor, da ordem de 80 mil dólares.

A melhor estimativa do valor econômico agregado por desempenhos destacados como esse provém de uma análise fundamental, abrangendo milhares de pessoas em empregos que variam de funcionários de correio a sócios em firmas de advocacia empresarial.⁶ O estudo, feito por John Hunter (da Universidade Estadual de Michigan), Frank Schmidt e Michael Judiesch (ambos da Universidade de Iowa), peritos nessa área, comparou o

valor econômico de pessoas de alto desempenho como Patrick McCarthy — os que estão no 1% superior — com o da média ou daqueles de fraco desempenho.

Constataram que esse valor aumenta com a complexidade da função:

- Em funções mais simples, como as de operadores de máquinas ou empregados de escritório, os que estavam no 1% superior produziam três vezes mais do que os que estavam no 1% inferior, ou seja, valiam três vezes mais.
- Em funções de complexidade mediana, como vendedores ou mecânicos, um profissional de primeira grandeza era 12 vezes mais produtivo do que os que estavam no nível mais baixo. Ou seja, uma única pessoa no 1% superior valia 12 pessoas no 1% inferior.
- Fez-se uma comparação diferente no caso das funções mais complexas, como corretores de seguros, gerentes de contas, advogados e médicos. Os que estavam no topo foram avaliados em relação aos de desempenho mediano em vez de relacioná-los aos que estavam no nível mais baixo. Mesmo nesse caso, o valor agregado por alguém no 1% superior era 127% maior.⁷

A Competência Rende Mais no Topo

O diretor executivo de uma subsidiária de um conglomerado sulamericano foi promovido, deixando seis gerentes de alto nível disputando seu lugar. Os seis entraram numa competição que minou sua união como equipe de gerenciamento. O conglomerado chamou um consultor para identificar os pontos fortes e fracos deles e, dessa maneira, ajudar os responsáveis a chegarem a uma decisão.

O Gerente nº 1 tinha o maior grau de experiência e era o mais inteligente do grupo. Pelos padrões tradicionais, provavelmente teria sido o escolhido. Entretanto, havia uma restrição a ele: era voz corrente que

carecia das qualidades pessoais e sociais de inteligência emocional. O Gerente nº 2 também parecia ser um forte candidato, com considerável experiência e muito habilitado em termos de inteligência emocional, além de brilhante. O Gerente nº 3 também era um sério candidato, com o mais alto grau de inteligência emocional, ligeiramente atrás dos dois mais cotados em termos de QI e experiência.

Qual foi o escolhido?

O Gerente nº 3. A razão decisiva foi que uma das principais tarefas do novo diretor executivo seria chefiar a equipe de gerenciamento e fazê-la funcionar de novo, tarefa que exigia um alto grau de eficácia interpessoal. O consultor afirmou que “a inteligência emocional muito elevada do novo diretor executivo tornou mais fácil para os outros cinco gerentes, que tinham competido com ele pelo cargo, aceitar sua promoção”. Ele acrescentou que, sob a direção desse novo diretor executivo, a companhia “tornou-se uma das mais lucrativas do país em seu setor e alcançou a maior lucratividade de toda a sua história”.

Na medida em que a competência emocional impulsiona realizações tão destacadas, é compreensível que renda mais no topo. Devido ao impacto financeiro de cada uma de suas ações, o desempenho dos altos executivos tem uma consequência em dólares muito maior do que a dos funcionários que trabalham subordinados a eles. Em casos extremos, um diretor executivo brilhante pode multiplicar por milhões a receita de uma grande companhia, enquanto um paspalhão pode levá-la à falência.

Nas camadas inferiores da complexidade do trabalho, há uma relação mais ou menos direta entre a capacidade cognitiva de uma pessoa e seu desempenho. Um empregado de escritório ou um operador de máquina mais inteligente se sairá melhor do que outro que não seja tão inteligente. Entretanto, nos níveis mais altos de complexidade de trabalho — por exemplo, nas fileiras de executivos ou gerentes ou entre engenheiros e cientistas — o QI e o conhecimento especializado, como vimos no Capítulo 2, não determinam quais serão os profissionais que irão se destacar. Ao contrário, esses dois ingredientes constituem principalmente

barreiras no nível básico das empresas.

A análise de Hunter indica que a imensa diferença de valor econômico entre os que, em funções de alta complexidade, têm desempenho mais alto e mais baixo torna a inteligência emocional não apenas uma capacidade cognitiva, mas também multiplicadora. Pode-se argumentar que se trata do ingrediente oculto do desempenho de um profissional de ponta.

Quanto Exatamente Vale um Profissional de Primeira Grandeza?

Um pequeno grupo de gerentes de contas na RCA conseguiu, ano após ano, ir aumentando o tamanho dessas contas em dezenas de milhões de dólares em vendas. Como? Não foi porque possuíam mais conhecimento técnico especializado do que outros gerentes de contas, mas sim porque tinham mais habilidade para lidar com pessoas.

Esse é um dos milhares de casos coletados por um pupilo de McClelland, Lyle Spencer Jr., diretor de pesquisa e tecnologia em todo o mundo da Hay/McBer, em Boston.⁸ Qual foi a razão do notável sucesso daqueles gerentes de contas?

Spencer relatou-me que “os gerentes de contas apenas medianos se contentavam em despender o mínimo de tempo com seus clientes, apenas o suficiente para se certificarem de que estavam satisfeitos. Os profissionais de primeira grandeza, porém, passavam muito tempo com eles, seduzindo-os, levando-os para tomar drinques, falando-lhes a respeito de novas tecnologias e possibilidades que iriam melhorar os produtos de seus clientes. Desse modo, não se limitavam a manter as contas estáveis: obtinham mais vendas. O que importava era a construção de relacionamentos, pressentindo os pontos sensíveis e os entusiasmos dos clientes, sabendo como jogar com eles e efetuando o casamento entre as necessidades e desejos dos clientes e seus produtos”.

Uma das áreas de trabalho mais surpreendentes em que a inteligência

emocional produz uma diferença competitiva é na programação de computador. Nela, a proporção em que os 10% superiores excedem os de desempenho mediano na produção de programas eficazes é de 320%. Além disso, os raros superprofissionais de primeira grandeza no 1% superior dos programadores produzem 1.272% mais do que os medianos.⁹

Segundo Spencer, “o que destaca os profissionais de primeira grandeza não são apenas habilidades na informática, mas o trabalho em equipe. Os que são muito melhores se dispõem a ficar até tarde a fim de ajudar seus colegas a terminarem um projeto ou compartilhar atalhos que descobriram, em vez de guardá-los só para si. Eles não competem, eles colaboram”.

O lucro gerado pelos níveis superiores de competência pode ser espetacular. Num estudo dos vendedores em 44 das firmas incluídas na lista das 500 *mais* da *Fortune*, inclusive a AT&T, a IBM e a PepsiCo, Spencer perguntou aos chefes de vendas quanto acima da média rendiam seus melhores vendedores. Constatou que os 10% superiores da força de vendas somavam até 6,7 milhões de dólares por pessoa, comparados com a norma de 3 milhões, ou seja, mais do dobro da média. Considerando-se que o salário típico do pessoal de vendas nessa época era de cerca de 42 mil dólares por ano, isso significa que o valor agregado pelos de mais alto desempenho — 3,7 milhões de dólares — era cerca de 88 vezes o seu salário!¹⁰

O Ponto de Virada

As competências vêm em blocos. Para ter um desempenho ótimo, uma pessoa precisa dominar uma combinação de competências e não apenas uma ou duas. David McClelland descobriu que os profissionais de primeira grandeza não são talentosos apenas em, digamos, iniciativa ou influência. Seus pontos fortes estão em itens bastante diversificados, incluindo competências das cinco áreas da inteligência emocional: autopercepção, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Somente quando atingem uma massa crítica em toda essa extensão de competências é que emergem como extraordinários, algo parecido com uma reação química atingindo seu momento de catálise. McClelland denomina essa massa crítica *ponto de virada*.

Mary Fontaine, da Hay/McBer, referindo-se aos estudos com executivos da IBM e da PepsiCo, explicou-me que “depois que alguém atinge o ponto de virada, a probabilidade de seu desempenho tornar-se extraordinário dispara. O ponto crítico pode ocorrer em função da frequência com que essa pessoa demonstra as competências-chave ou do seu nível de sofisticação nelas, ou ainda da maneira como as manifesta”.

Na PepsiCo, os executivos que haviam atingido o ponto de virada — possuindo pontos fortes em pelo menos seis entre todas as competências relacionadas — tinham uma probabilidade muito maior de ter um desempenho situado no terço superior. E isso se refletia em bonificações em seus salários, devido ao desempenho das divisões que chefiavam. Desses líderes que tinham pontos fortes em seis ou sete competências, 87% se situavam no terço superior.¹¹

As competências apontavam êxito não só nas sucursais da companhia nos Estados Unidos, mas em todo o mundo. Os que atingiam o ponto de virada estavam no terço superior em 82% das vezes na Europa e em 86% das vezes na Ásia.

Pontos fracos nessas competências eram freqüentemente falhas fatais. Na Europa, por exemplo, os que careciam de pontos fortes nas competências-chave tinham um desempenho extraordinário em apenas 13% das vezes, na Ásia em apenas 11%, e nos Estados Unidos em 20%.

As competências emocionais que com maior frequência levavam a esse nível de êxito eram:

- Iniciativa, vontade de realizar e adaptabilidade.
- Influência, liderança de equipe e percepção política.
- Empatia, autoconfiança e capacidade para promover o desenvolvimento de outras pessoas.

Os chefes de divisão dotados desses pontos fortes ultrapassavam suas metas em 15% a 20%. Os que careciam delas ficavam aquém de suas metas em quase 20%.

O ponto de virada não é importante apenas para os executivos, já que opera em todos os níveis de uma organização. Uma das mais espetaculares demonstrações disso foi encontrada numa companhia de seguros de âmbito nacional. Os corretores de seguros que tinham pontos muito fracos em competências emocionais específicas como autoconfiança, iniciativa e empatia vendiam apólices com um prêmio médio de 54 mil dólares. Contudo, os que tinham pontos muito fortes em pelo menos cinco das oito competências-chave obtinham por comparação um êxito notável, com um valor médio de 114 mil dólares nas apólices vendidas por eles.

Quando a Substituição É uma Sangria na Base

Do mesmo modo como existe um nítido valor agregado graças à competência emocional, uma deficiência nessa competência acarreta um alto preço — em substituições. Lyle Spencer estima que o custo real da substituição de um empregado equivale a um ano completo de salário. Esses custos ocultos provêm não só da localização e treinamento de substitutos, mas também em termos de satisfação e manutenção de clientes e de redução da eficiência de todos os que trabalham com o novo contratado.

Os custos reais podem ser grandes quando uma organização perde muitos empregados, mesmo em níveis salariais baixos. Estima-se que os índices de substituição no varejo e nas vendas de seguro, por exemplo, excedam os 50% ao ano, sobretudo entre os novos contratados.¹² A despesa pode ser enorme, quando o empregado que sai é um executivo de um alto cargo. Para uma companhia, o custo de substituir um executivo que desandou por alguém de fora pode chegar a centenas de milhares ou mesmo a milhões de dólares.

Numa firma global de bebidas, quando os métodos-padrão — que ignoravam a competência emocional — eram usados para contratar presidentes de divisões, 50% saíam no espaço de dois anos (a maioria por fraco desempenho), a um custo total de busca de substitutos próximo a 4 milhões de dólares. Porém, quando a firma começou a avaliar os candidatos em termos de competências como iniciativa, autoconfiança, liderança e outras semelhantes, o índice de permanência foi muito maior, com apenas 6% dos novos presidentes de divisão indo embora no espaço de dois anos.¹³

Consideremos três casos de vendedores em setores muito diferentes.¹⁴ Na L'Oréal, a gigante dos cosméticos, entre os agentes de vendas que haviam sido selecionados por seus pontos fortes em competência emocional, houve 63% de substituições a menos durante seu primeiro ano do que entre aqueles cuja seleção havia ignorado o perfil de competência emocional. Entre os representantes de vendas recém-contratados numa nova companhia de computadores, os que haviam sido escolhidos por sua competência emocional tinham uma probabilidade 90% maior de concluir seu treinamento do que os que haviam sido selecionados por outros critérios. Numa companhia de vendas de móveis no varejo de âmbito nacional, entre os vendedores contratados em função de seus pontos fortes em competências emocionais-chave, o índice de perda no seu primeiro ano no emprego representava a metade do índice dos que haviam sido contratados com base em outros padrões.

Um Caso de Descarrilamento

Depois de escutar minha palestra sobre inteligência emocional, o diretor executivo de uma companhia — uma das dez maiores no seu mercado — contou-me confidencialmente por que, em vez de preparar seu principal funcionário operacional, que tinha muitos anos na função, para substituí-lo como diretor executivo, resolveu despedi-lo. “Ele era extraordinariamente

talentoso, brilhante em termos de concepção, com um cérebro muito forte. Era ótimo no computador, sabia tudo de trás para a frente. Por isso chegou a principal funcionário operacional.

“Entretanto, não era um líder brilhante, nem mesmo uma pessoa muito agradável. Muitas vezes era brutalmente ferino. Em grupos, mostrava-se socialmente desajeitado, não possuía qualquer traquejo social e nem mesmo tinha uma vida social. Com 45 anos de idade, não tinha ninguém muito chegado a ele, não tinha amigos. Trabalhava o tempo todo. Era um homem unidimensional. Por isso, acabei dispensando-o.”

“Contudo”, acrescentou, “se ele pudesse ter feito pelo menos 5% do que o senhor nos expôs, ainda estaria trabalhando aqui.”

Esse exemplo se encaixa bem nas conclusões de um estudo marcante sobre executivos que descarrilaram.¹⁵ As duas características mais comuns dos que fracassaram são:

- *Rigidez*: Não foram capazes de adaptar seus estilos às mudanças na cultura da organização ou foram incapazes de absorver ou reagir a informações sobre traços pessoais que precisavam modificar ou melhorar. Não conseguiam escutar nem aprender.
- *Relacionamentos deficientes*: O fator isolado mencionado com maior frequência: eram críticos, insensíveis ou exigentes de modo demasiadamente contundente, afastando as pessoas com quem trabalhavam.

Essas características revelaram-se deficiências fatais mesmo no caso de executivos brilhantes, com sólidos conhecimentos especializados no campo técnico. Um executivo descreveu um colega que descarrilou da seguinte maneira: “Ele é um grande pensador estratégico e possui altos padrões éticos, mas solta o verbo nas pessoas. É muito inteligente, mas só consegue mostrar sua superioridade diminuindo os outros. Muitas pessoas tentaram ajudá-lo a superar essa falha, mas parece que foi inútil.”¹⁶

O oposto da rigidez é a adaptabilidade. Patrick O'Brien, que foi vice-

presidente de vendas da Johnson Wax na América do Norte, disse-me: “A agilidade na liderança, a capacidade de trabalhar com estilos diferentes e com pessoas em todos os níveis da organização, do representante de vendas na rua até a gerência superior, requer empatia e autogerenciamento emocional. É preciso agilidade na liderança e no aprendizado. Achamos que a falta desse tipo de habilidade é um dos maiores fatores de descarrilamento das pessoas que procuramos desenvolver.”

Constataram-se nítidas diferenças entre os gerentes bem-sucedidos e os que haviam descarrilado, no referente à maioria das dimensões principais da competência emocional.¹⁷

- *Autocontrole*: Os que descarrilaram não lidavam bem com a pressão e tendiam a ter períodos de depressão e rompantes de fúria. Os bem-sucedidos mantinham sua postura debaixo de tensão, permanecendo calmos e confiantes — e confiáveis — no auge das crises.
- *Conscienciosidade*: Os do grupo que descarrilou reagiam de forma defensiva ante o fracasso e as críticas, negando, encobrindo ou transferindo a culpa. Os bem-sucedidos assumiam a responsabilidade, reconhecendo seus erros e fracassos, agindo para resolver os problemas e seguindo em frente sem ficar remoendo seus equívocos.
- *Merecer confiança*: Era característico o excesso de ambição dos fracassados, mais do que dispostos a progredir à custa de outras pessoas. Os bem-sucedidos possuíam alto grau de integridade, com uma forte preocupação com as necessidades de seus subordinados e colegas e com as exigências das tarefas em curso, dando a estas prioridade em detrimento de tentar impressionar seu próprio chefe a qualquer custo.
- *Aptidões sociais*: Os que fracassaram careciam de empatia e sensibilidade, tornando-se assim muitas vezes ásperos, arrogantes ou dados a intimidar os subordinados. Embora alguns fossem, às vezes, encantadores, até mesmo parecendo se preocupar com outras pessoas, o charme era puramente manipulador. Os bem-sucedidos tinham

empatia e sensibilidade, mostravam tato e consideração ao lidar com todos, tanto superiores quanto subordinados.

- *Criar vínculos e alavancar a diversidade*: A falta de sensibilidade e o comportamento manipulador dos que fracassaram significavam que haviam deixado de construir uma rede sólida de relacionamentos cooperativos, mutuamente benéficos. Os bem-sucedidos apreciavam muito mais a diversidade, sendo capazes de se dar bem com pessoas de todos os tipos.

Talentos para os Tempos Atuais: a Visão Global

Claudio Fernández Aráoz, encarregado de caça a executivos em toda a América Latina, trabalhando no escritório em Buenos Aires da Egon Zehnder International, comparou 227 executivos altamente bem-sucedidos com 23 que haviam fracassado em seus empregos.¹⁸ Descobriu que os gerentes que haviam fracassado possuíam, quase todos, QI elevado e alto grau de conhecimento especializado. Em todos os casos, a deficiência fatal estava na área da inteligência emocional — arrogância, excesso de confiança no vigor cerebral, incapacidade de se adaptar a mudanças econômicas ocasionalmente desorientadoras na região e desprezo pela colaboração ou pelo trabalho em equipe.

Análises paralelas de gerentes fracassados e bem-sucedidos na Alemanha e no Japão revelaram o mesmo padrão. Os que fracassaram tinham sua maior deficiência nas competências de inteligência emocional, e o fracasso se deu a despeito de pontos fortes em conhecimento especializado e capacidades cognitivas. Na Alemanha, três quartos dos gerentes fracassados mostraram uma grande deficiência em inteligência emocional; no Japão, isso ocorreu com pouco mais da metade deles.¹⁹

Na América Latina, uma deficiência em inteligência emocional parece acarretar o fracasso quase certo. Isso não é tão claramente o que ocorre na Alemanha e no Japão — por enquanto. Como me disse Fernández Aráoz,

“a América Latina passou por inúmeras mudanças nos últimos anos — hiperinflação, turbulência política, mudanças de economias controladas para economias abertas. As coisas se transformam radicalmente, às vezes quase todos os dias. A experiência das pessoas não é tão crucial quanto sua adaptabilidade. Cada um precisa de contatos estreitos com todos com quem trabalha, seus clientes, seus fornecedores — todo o mundo — só para se manter a par do que está acontecendo. Há novas formas de organização, novas fusões e coalizões, novas tecnologias, novas regras. Constatamos que a falta de inteligência emocional num ambiente tão instável representa o fracasso inevitável. Esse é o futuro para todos”.

Ou, como resumiu Kevin Murray, diretor de comunicações da British Airways: “As organizações que estão passando pelas maiores mudanças são as que mais precisam de inteligência emocional.”

O Princípio de Peter: Faculdades Demais, Jardins-de-Infância de Menos

Um jovem engenheiro, que havia tirado sempre as notas máximas na faculdade, foi trabalhar numa companhia de engenharia ambiental, mas foi despedido num prazo relativamente curto. Por quê? O gerente com quem trabalhara me contou que “ele era brilhante em seu trabalho, mas não aceitava receber ordens. Seu supervisor mostrava que o projeto não estava de acordo com as especificações e ele se punha na defensiva. Não suportava que fizessem comentários sobre seu trabalho, agindo como se fossem uma crítica pessoal.

“Quando outros engenheiros lhe pediam ajuda, repelia-os, dizendo que estava ocupado demais, trabalhando em sua parte do projeto. Criou tanta animosidade que, quando precisou de ajuda, ninguém quis dá-la.”

Um QI elevado e um alto conhecimento especializado podem ter um efeito paradoxal nas pessoas, aparentemente promissoras, que fracassam. Num estudo sobre gerentes que haviam sido bem-sucedidos e que

fracassaram, viu-se que a maioria era tecnicamente brilhante.²⁰ Além disso, muitas vezes suas qualificações técnicas tinham sido a própria razão pela qual haviam sido promovidos para o nível de gerência.

Contudo, depois que atingiam posições mais altas, sua capacidade técnica se tornava um fator negativo. A arrogância levava alguns a ofender seus colegas por se darem ares de superioridade, e outros, mesmo aqueles que tinham melhores conhecimentos especializados, a deixar soltos seus subordinados.

É assim que funciona o Princípio de Peter: as pessoas são promovidas, até atingirem seu nível de incompetência. Alguém é promovido devido ao seu conhecimento especializado (“Ele é ótimo com números”) e vê-se num novo nível no qual muitos de seus deveres giram em torno da capacidade de lidar com pessoas, e não da habilitação técnica. Isso significa que o mundo do trabalho está salpicado de maus chefes.

O Princípio de Peter ajuda muito a explicar por que tantas pessoas que são ásperas, sem consideração e em outros aspectos ineptas, em termos interpessoais, estão em posições de poder em organizações pelo mundo afora. O erro clássico é pressupor que se alguém possui um determinado conhecimento especializado, isso necessariamente significa que também possui a capacidade de liderar. Paul Robinson, diretor dos Sandia National Laboratories, comentou: “Eu chamo isso de *efeito Michael Jordan*. Volta e meia vejo isso acontecer em laboratórios científicos. Um alto executivo vai embora e imediatamente a chefia chama o seu melhor cientista para substituí-lo.

“Mas isso é o mesmo que os Chicago Bulls ficarem sem treinador e nomearem Michael Jordan para o cargo. Obviamente, ele é um brilhante jogador de basquete, mas o jogo lhe chega de modo tão natural que ele pode não ser muito bom para treinar jogadores. Provavelmente, ele nem pensa em como faz o que faz. Então, como os Bulls irão se sair, como equipe, quando Michael Jordan estiver no banco e não na quadra? O mesmo acontece conosco. Precisamos daqueles extraordinários cientistas no laboratório, não no escritório.”

Ira Stepanian, que se aposentou como diretor executivo do BankBoston, disse-me que, para evitar problemas, “nós criamos duas trilhas, reconhecendo que algumas pessoas são excelentes profissionais no plano técnico e gostam de seu trabalho, mas são péssimos gerentes e detestam a gerência como carreira. Carecendo das aptidões para lidar com pessoas, jamais teriam êxito nos níveis superiores de gerência. Tentamos poupá-las do fracasso previsto no Princípio de Peter mantendo-as numa determinada trilha profissional”.

Aliás, o princípio se aplica a todo tipo de função. Tome-se, por exemplo, Patrick McCarthy, o sócio campeão de vendas da Nordstrom. No início de sua carreira, McCarthy foi promovido a gerente de departamento, cargo que deixou um ano e meio depois, para voltar para as vendas.²¹ Nas suas palavras: “Era nas vendas que eu era bom e me sentia à vontade.”

O Nerd[\[1\]](#) dos Computadores: Incapacidade Treinada

Um executivo da Hitachi Data Systems me disse que “os que trabalham em tecnologia da informação são notórios por possuírem altos níveis de habilitação técnica, mas não se relacionarem tão bem com as pessoas. Eles tendem a carecer de certas qualidades como empatia e aptidões sociais. Os que trabalham nas divisões técnicas de informática são famosos em nosso setor por não se darem bem com as pessoas de outras partes de nossas companhias”.

Eu costumava achar que comentários como esse refletiam um equívoco de percepção cultural, um estereótipo negativo do *nerd dos computadores*. Por trás da minha suposição estava minha crença de que a inteligência emocional e o QI são essencialmente independentes.

Entretanto, um amigo do corpo docente do MIT sustenta que no extremo mais alto da escala do QI, freqüentemente existe uma falta de aptidões sociais. *Incapacidade treinada* é a expressão usada por Stephen Rosen, ele próprio um físico teórico e atualmente chefe de um projeto

destinado a estudar por que as carreiras de alguns cientistas fracassam.²² “Muitas vezes, quanto mais inteligentes eles são, menos competentes se mostram no plano emocional e no trato com pessoas. É como se o músculo do QI se enrijecesse à custa dos músculos de competência pessoal e social.”

O domínio desses conhecimentos técnicos exige longas horas passadas em isolamento, trabalhando. E isso, muitas vezes começando na infância ou nos primeiros anos da adolescência, período da vida em que, geralmente, as pessoas adquirem aptidões sociais vitais através da interação com amigos. A auto-seleção também desempenha um papel nisso. Robert E. Kelley, psicólogo da Universidade Carnegie-Mellon, assinala que pessoas que se voltam para campos caracterizados por altos níveis de esforço cognitivo, como ciência da computação ou engenharia, algumas vezes são atraídas para essas funções “em parte porque nelas não se precisa lidar com emoções. É por isso que *nerds* são atraídos para campos como engenharia, em que a pessoa pode se manter reclusa, safar-se com pouco traquejo social, desde que se saia bem no lado cognitivo”.

Obviamente, isso não quer dizer que todos os cientistas com alto QI sejam socialmente incompetentes. Significa, sim, que as capacidades de inteligência emocional darão dividendos muito grandes nas carreiras em que o número de gerentes com potencial para se destacar — pessoas com elevadas aptidões tanto científicas quanto sociais — pode ser relativamente pequeno.

Num estudo incomum iniciado na Universidade da Califórnia em Berkeley, nos anos 50, 80 alunos de doutorado em ciência passaram por uma bateria de testes de QI e de personalidade, bem como por longas entrevistas com psicólogos, que os avaliaram em termos de qualidades como equilíbrio emocional e maturidade, integridade e eficácia interpessoal.²³

Quarenta anos depois, quando os ex-alunos estavam no início da faixa dos 70 anos de idade, os pesquisadores tornaram a localizá-los. Na atualização realizada em 1994, foram feitas estimativas do êxito da

carreira de cada pessoa, com base em seus currículos, avaliações feitas por peritos em seu próprio campo e fontes como *American Men and Women of Science* [Homens e Mulheres de Ciência Norte-americanos]. O resultado foi que as capacidades de inteligência emocional tinham sido cerca de *quatro vezes* mais importantes do que o QI para determinar o êxito e o prestígio profissionais, mesmo para esses cientistas.

Como me disse um engenheiro que trabalhara para a Exxon, “o que mais contava na empresa não era a média de notas, pois todos os que trabalhavam lá haviam se saído bem na faculdade. A diferença estava em qualidades pessoais como perseverança, encontro de um mentor, disposição para trabalhar maior número de horas e com mais afinco”. Ou, como comentou Ernest O. Lawrence, agraciado com o Prêmio Nobel e fundador dos laboratórios em Berkeley que levam seu nome, “no trabalho científico, a excelência não tem a ver com competência técnica, mas com personalidade”.²⁴

Precisa-se de Ajuda: Técnicos com Paixão e Intuição

Constatações desse tipo estimularam um movimento crescente no meio universitário no sentido de garantir que engenheiros e cientistas promissores cheguem ao mundo do trabalho com habilidades de inteligência emocional mais desenvolvidas. Phil Weilerstein, diretor da National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, disse-me que “as habilidades de que os engenheiros vão necessitar no futuro são diferentes daquilo para o que foram treinados — sentar-se num cubículo na General Dynamics e desenhar pás de hélices, por exemplo. Precisam ser suficientemente flexíveis para mudar de emprego a cada três, quatro ou cinco anos. Precisam saber como desenvolver e executar idéias como parte de uma equipe, como vender uma idéia, aceitar críticas e comentários, adaptar-se. No passado, o ensino de engenharia ignorou essa gama de habilidades. Não podemos mais nos dar a esse luxo no futuro”.

Segundo me disse John Seely Brown, diretor das instalações de Pesquisa e Desenvolvimento da Xerox Corporation no Vale do Silício, “causo espanto quando digo às pessoas que não nos empenhamos em contratar os mais inteligentes. Em todos os meus anos aqui, jamais olhei o demonstrativo do desempenho universitário de alguém. As duas competências que procuramos para a maioria dos casos são intuições bem fundamentadas e uma paixão por causar impacto. Queremos pessoas que sejam ousadas, mas com os pés no chão”.

Entretanto, o que quer dizer ser intuitivo, apaixonado, ousado, mas ter os pés no chão — ou seja, demonstrar inteligência emocional? Quais *são* as capacidades humanas que mais importam para a eficácia no trabalho?

Dar resposta a essas perguntas será a próxima parada de nossa exploração do que significa trabalhar com inteligência emocional.

[1] O termo *nerd* está consagrado pelo uso no Brasil. A palavra se aplica a pessoas, geralmente jovens, que dedicam a maior parte do seu tempo a atividades vinculadas a conhecimentos exatos, como, por exemplo, a programação de computadores. Outra característica do *nerd* é um desinteresse por esportes e relacionamentos sociais. [NT]

PARTE DOIS

Autodomínio

4

A Voz Interior

Certa vez, propuseram a um médico, muito amigo meu, que se tornasse o diretor-clínico de um condomínio para descanso e tratamento da saúde recém-inaugurado. Aceitando a oferta, ele deveria deixar sua clínica e investir 100 mil dólares no empreendimento. Havia uma projeção segundo a qual em quatro anos sua parte no negócio estaria valendo 4 milhões de dólares. Pelo menos era o que o projeto prometia.

Meu amigo gostou da idéia de um lugar onde as pessoas pudessem cuidar da saúde enquanto estivessem de férias. Isso, somado à atração de um rendimento possivelmente fantástico, fez com que não conseguisse resistir. Vendeu sua clínica particular, investiu o dinheiro exigido e tornou-se o diretor-clínico do balneário. Entretanto, logo no primeiro ano, verificou que ainda não havia um programa médico para dirigir. Ele passava a maior parte do tempo trabalhando como vendedor, tentando motivar pessoas a comprarem cotas que dariam direito a períodos de hospedagem.

Um belo dia, a caminho do seu novo emprego, surpreendeu-se esmurrando o painel do veículo e gritando: “Não posso fazer isso! Não posso fazer isso!”. Meu amigo parou o carro no meio-fio, levou alguns minutos para controlar seus tumultuados sentimentos e, quando conseguiu acalmar-se, retomou o caminho para o trabalho.

Um ano depois, o balneário foi à falência e ele também.

Hoje em dia, ele reconhece que, desde o início, sua intuição lhe dizia que havia alguma coisa errada, que as projeções eram exageradas e que tratava-se, na verdade, de um empreendimento imobiliário e não de medicina preventiva. Entretanto, na ocasião, estava desejando uma mudança. Além disso, as perspectivas financeiras pareciam tão

promissoras que descartou suas dúvidas, coisa que depois veio a lamentar muito.

Na maioria das vezes, a vida nos põe diante de situações nebulosas, muito diferentes dos modelos claros e nítidos, do tipo *se fizer isso, então acontece aquilo* que aprendemos nas aulas sobre análise de riscos e tomada de decisões. Enfatiza-se demasiadamente a ajuda que esse tipo de enfoque pode nos dar em opções reais no dia-a-dia de nosso trabalho, como por exemplo a escolha de quem promover, com que companhia fazer uma fusão, qual estratégia de mercado adotar, ou que proposta comercial aceitar. Mas, quando se trata de decisões como essas, nosso palpite – nossa sensação mais profunda do que *parece* certo ou do que *está errado* – fornece uma informação crítica que não devemos ignorar, a fim de evitar arrependimentos, um mês ou um ano mais tarde.

Para Além dos Prós e Contras

O negócio que meu amigo aceitou parecia bom no papel. Entretanto, muito mais importantes do que as projeções financeiras eram os elementos intangíveis, como a confiabilidade e a capacidade das pessoas com quem ele estava se associando. Não há meios facilmente quantificáveis para medirmos esses importantes aspectos de uma decisão. Mesmo assim, dispomos de uma enorme quantidade de dados relevantes, sob a forma de palpites. Se, a exemplo do meu amigo, desprezarmos esses *dados*, estaremos correndo um grande risco.

De 60 empresários altamente bem-sucedidos, com companhias cujas receitas variam de 2 milhões a 400 milhões de dólares, apenas um declarou que se baseava na metodologia clássica de se tomar decisões. No entanto, acrescentou que, ainda assim, sua decisão final era tomada de forma intuitiva.¹ Os demais utilizavam sua *sensação da coisa* para confirmar (ou descartar) uma análise racional, ou então deixavam suas emoções guiá-los no início para, posteriormente, procurarem os dados ou um raciocínio que

reforçasse seu palpíte.

Um empresário me disse que “o primeiro passo é ir ponto por ponto, de modo consciente, calculado e muito analítico (...) Só que, ao mesmo tempo, o lado emocional está agindo de alguma maneira. Acho que precisamos de ambos”.

Outro apontou para a inutilidade de se tentar tomar decisões de modo puramente racional, o que denominou *teoria do bloco de papel*: “Agindo assim, sendo completamente objetivo (...) tudo o que temos são estatísticas frias. Mas, por dentro, é como se houvesse um medidor que processa todos esses dados (...) A agulha está medindo sensações. Às vezes, o cérebro avisa: ‘Isso vai assustar uma porção de gente’, ou algo do gênero. No entanto, nosso sexto sentido diz: ‘É, mas dá a impressão de que está certo’. Eu aprendi a confiar nisso.”

A Fonte do Palpíte

A capacidade de interpretar essas correntes subjetivas tem raízes primordiais na evolução. As áreas do cérebro envolvidas com os palpites são muito mais antigas do que as finas camadas do neocórtex, os centros de pensamento racional que cobrem a parte superior do cérebro. Os palpites se formam numa região muito mais profunda do cérebro. São uma função dos centros emocionais que cercam o tronco cerebral no topo da medula, muito especialmente numa estrutura com formato de amêndoa, chamada amígdala, e no circuito neural a ela conectado. Essa teia de conexão, às vezes chamada de extensão da amígdala, vai até o centro executivo do cérebro nos lobos pré-frontais, logo atrás da testa.²

O cérebro armazena os diferentes aspectos de uma experiência em áreas também diferenciadas. A fonte de cada lembrança fica codificada numa zona; as visões, sons e cheiros em outras, e assim por diante. É na amígdala que ficam armazenadas as emoções despertadas por uma experiência. Parece que toda experiência que nos cause uma reação

emocional, mesmo a mais sutil, fica codificada na amígdala cerebral.³

Na condição de depósito de tudo o que sentimos em função de nossas experiências, a amígdala constantemente nos manda sinais baseados nessas informações. Sempre que sentimos alguma inclinação – seja a de pedir um risoto em vez de um prato de peixe, ou a forte sensação de que devemos vender nossas ações de uma determinada empresa –, trata-se de uma mensagem da amígdala. Além disso, através do circuito relacionado com a amígdala, principalmente dos caminhos nervosos que vão até as vísceras, podemos ter uma reação somática-popularmente chamada *palpite* – em relação às opções com que nos defrontamos.

Essa capacidade, tal como outros elementos da inteligência emocional, pode aumentar com as experiências acumuladas na vida. Como descreveu um empresário bem-sucedido num estudo feito na Universidade do Sul da Califórnia, “algumas pessoas têm uma sensação *sinestésica*. Acho que encontramos essas intuições fortes mais em pessoas idosas do que em jovens, porque é algo que a experiência de vida vai desenvolvendo (...) É como ter um palpite. Acontece no corpo da gente uma reação química desencadeada pela mente e os músculos do abdômen se contraem, avisando: ‘Tem alguma coisa errada aqui’”.

O termo clássico para o crescimento de nossa sensibilidade orientadora é *sabedoria*. Como veremos, quem ignora ou despreza as mensagens desse depósito de sabedoria da vida está se pondo em perigo.

O Advogado que não Conseguia se Decidir

O Dr. Antonio Damasio, neurologista da Universidade de Iowa, tinha como paciente um brilhante advogado de empresas. Alguns anos antes, haviam diagnosticado nele um pequeno tumor nos lobos pré-frontais. A cirurgia a que se submeteu tivera êxito, exceto pelo fato de o cirurgião acidentalmente ter cortado os circuitos que ligavam seus lobos pré-frontais à amígdala. As conseqüências foram intrigantes e dramáticas. Por um lado,

o advogado não sofreu nenhuma deficiência cognitiva discernível. Por outro, tornou-se inepto no seu trabalho, perdeu o emprego e não conseguiu outro. Acabou desempregado, sua mulher o abandonou e ele perdeu sua casa.

O advogado procurou a ajuda de Damasio. Examinando os resultados de seus testes neuropsicológicos, todos normais, Damasio inicialmente ficou perplexo. Certo dia, porém, notou que quando fazia ao advogado uma pergunta simples, como “quando podemos marcar a próxima consulta?”, o advogado era capaz de enumerar os prós e contras racionais para todos os horários possíveis nas duas semanas seguintes, mas não tinha a menor idéia de qual deles seria o melhor.

Damasio percebeu o problema. O advogado não tinha sensação alguma em relação a seus pensamentos e, assim, não tinha preferências. Damasio concluiu que nossas mentes não são desenhadas como um computador que nos fornece uma versão simples de argumentos racionais a favor e contra uma decisão na vida, fundamentado em todas as vezes anteriores em que nos vimos diante de uma situação semelhante. Em vez disso, a mente faz algo muito mais elegante: ela avalia a base emocional de nossas experiências pregressas e nos dá a resposta sob a forma de um palpite.

Essa sensação de certo ou errado que surge no nosso íntimo é parte de um fluxo de estímulos que nos acompanha o tempo todo, como uma música de fundo. Paralela à corrente de pensamentos, há uma corrente de sensações. A idéia de que exista pensamento puro, uma racionalidade destituída de sentimento, é uma ficção, uma ilusão baseada na falta de atenção aos estados de ânimo sutis a que somos continuamente submetidos. Temos sensações sobre tudo o que fazemos, pensamos, imaginamos, recordamos. Pensamento e sentimento estão entremeados de forma indissolúvel.

Geralmente, esses sentimentos são fugazes, de fato, muito sutis, mas importantes. Não que o palpite pese mais do que os fatos, mas deve ser considerado conjuntamente com os fatos. Estar afinado com os sentimentos nos proporciona informações cruciais para navegarmos pela

vida. Essa sensação de certo ou errado indica se o que estamos fazendo se encaixa ou não em nossas preferências, valores de orientação e sabedoria de vida.⁴

A Força da Intuição: os Primeiros Trinta Segundos

Os gerentes de crédito precisam pressentir quando uma transação pode dar errado mesmo que as cifras pareçam promissoras. Os executivos têm de decidir se um novo produto compensa o tempo e o dinheiro requeridos para desenvolvê-lo. Diante de um grupo de candidatos a um emprego, as pessoas precisam prever, com alguma precisão, quem apresentará a melhor química numa equipe de trabalho. Todas essas decisões exigem a capacidade de incluir no processo de tomada de decisão nossa sensação intuitiva do que é certo ou errado.

Num estudo sobre tomada de decisão englobando 3 mil executivos de diversos campos, constatou-se que os que estavam no topo tinham mais facilidade em utilizar a intuição para chegar a suas decisões.⁵ Como disse um empresário de muito êxito, “uma decisão intuitiva não passa de uma análise lógica subconsciente (...) De alguma maneira, o cérebro passa por esses cálculos e chega ao que nós chamaríamos de uma conclusão ponderada-parece melhor fazer isso desta forma do que daquela”.⁶

É lidando com pessoas, no cotidiano profissional, que a intuição pode desempenhar seu papel mais importante. Bjorn Johansson, chefe de uma firma em Zurique de caça a executivos, especializada em colocar executivos de alto nível em empresas multinacionais, afirmou: “Este negócio é intuição de A a Z. Em primeiro lugar, é preciso considerar a química da companhia, avaliando o diretor executivo, suas qualidades e expectativas pessoais, sua postura e a possibilidade desta corresponder à cultura da corporação. Eu preciso compreender como funciona a equipe de gerência, como eles lidam uns com os outros. Há o que se poderia chamar de um cheiro em cada organização, uma qualidade muito característica que

se pode perceber.”

Tendo captado esse cheiro, Johansson passa então, em função dele, a avaliar os possíveis candidatos ao emprego. O julgamento-chave é intuitivo. “Trinta segundos depois de conhecer alguém, já sei se a química dessa pessoa se afina com a do meu cliente. É claro que também tenho de analisar sua carreira, suas referências etc. Mesmo assim, se ele não passar pela primeira barreira, minha sensação intuitiva, eu não me interessou. Mas, se meu cérebro, meu coração e meu palpite dizem que essa é a pessoa certa, é ela que vou recomendar.”

Isso está de acordo com estudos feitos em Harvard. As pessoas sentem de modo intuitivo, no espaço de 30 segundos depois de conhecer alguém, qual é a impressão básica que terão a seu respeito nos 15 minutos ou nos seis meses seguintes. Por exemplo, quando as pessoas assistem a trechos de apenas 30 segundos de palestras de professores, são capazes de avaliar a eficiência de cada professor com uma margem de precisão de cerca de 80%.⁷

Esse tipo de argúcia intuitiva instantânea pode ser o resquício de um antigo sistema essencial de alerta de perigo, que persiste atualmente em sensações como a apreensão. Gavin deBecker, especialista em esquemas de segurança para celebridades, chama a apreensão de um presente do medo.⁸ Esse radar avisa do perigo por meio de uma sensação primitiva de que alguma coisa está errada.

A intuição e o palpite revelam nossa capacidade de captar mensagens originadas em nosso depósito interior de memória emocional, nosso reservatório de sabedoria e julgamento. Essa capacidade está no âmago da autopercepção, e a autopercepção é a aptidão básica vital das três competências emocionais:

- *Percepção emocional*: O reconhecimento de como nossas emoções afetam nosso desempenho e a capacidade de usar nossos valores para

guiar a tomada de decisões.

- *Auto-avaliação precisa*: Uma percepção sincera de nossos pontos fortes e limitações pessoais, uma visão clara de aspectos em que precisamos melhorar e a capacidade de aprender com a experiência.
- *Autoconfiança*: A coragem que provém da certeza sobre nossas capacidades, valores e objetivos.

■ Percepção Emocional ■

Reconhecer as próprias emoções e seus efeitos

As pessoas com essa competência

- Sabem que emoções estão sentindo e por quê
 - Dão-se conta dos elos entre seus sentimentos e o que pensam, fazem e dizem
 - Reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho
 - Possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos
-

Ele é candidato a se tornar sócio de uma imensa firma bancária de investimentos em Wall Street. E está com problemas.

O psiquiatra que sua companhia o mandou consultar relata: “Ele chegou até aqui conquistando tudo e todos no seu caminho. Mas usa essa postura implacável de guerreiro mesmo quando ela, simplesmente, é inadequada. Fica irritado com demasiada facilidade, sem ter idéia de que sua raiva o está fazendo tratar mal as pessoas. Ninguém quer trabalhar com ou para ele. Não tem consciência alguma de como está sendo impelido por suas emoções.”

Essa percepção – de como nossas emoções afetam o que fazemos – é a competência emocional fundamental. Carecendo dessa capacidade, ficamos vulneráveis, como o banqueiro de investimentos, a ser desviados por emoções descontroladas. Essa percepção é o que nos orienta no ajuste de sintonia fina que devemos realizar em nossa vida profissional, qualquer que seja o seu tipo. Graças a ela, administramos nossos sentimentos rebeldes, mantendo-nos motivados, ajustando-nos com precisão aos

sentimentos dos que nos rodeiam e desenvolvendo habilidades sociais relacionadas ao trabalho, inclusive as essenciais para a liderança e o trabalho em equipe.

Talvez não cause surpresa o fato de que conselheiros e psicoterapeutas famosos demonstrem essa capacidade. Richard Boyatzis, que estudou a autopercepção em conselheiros, diz que “trata-se de uma capacidade de concentração, a partir da familiaridade com os medidores internos e com os sinais sutis que informam o que estamos sentindo, que nos permite utilizá-los como um guia para avaliar permanentemente nosso desempenho”.

Essa mesma capacidade exerce papel importante na maioria dos trabalhos, especialmente naqueles que envolvem lidar com pessoas, em qualquer situação delicada. Por exemplo, na American Express Financial Advisors, a percepção que os assessores financeiros têm de suas próprias emoções é uma competência essencial para um desempenho ótimo na função.⁹ A interação entre o planejador e o cliente exige cuidados. Eles tratam não só de questões difíceis, como dinheiro, mas também, quando conversam sobre seguros de vida, da possibilidade de falecimento, um assunto ainda mais embaraçoso.

A companhia constatou que essas interações estavam repletas de angústia, desconforto e desconfiança que, na pressa de fechar uma venda, eram freqüentemente ignoradas. A American Express se deu conta de que teria de ajudar seus assessores financeiros a se sintonizarem com esse mar de sentimentos e a lidar com eles de modo eficaz, para melhor servir seus clientes.

Como veremos no Capítulo 11, quando os assessores financeiros da American Express receberam treinamento para obterem maior autopercepção emocional e mais empatia com seus clientes, tornaram-se mais capazes de construir relacionamentos de confiança e de longo prazo. Esses relacionamentos se traduziram em mais vendas por cliente.

A percepção emocional começa com uma sintonização em relação à corrente de sentimentos, uma presença constante em todos nós. E também

com um reconhecimento de como essas emoções moldam o que percebemos, pensamos e fazemos. Dessa percepção provém outra: a de que nossos sentimentos afetam aqueles com quem lidamos. Para os planejadores financeiros, isso significa saber que suas próprias emoções podem interferir, bem ou mal, na interação com os clientes (veja mais sobre isso no Capítulo 7).

Uma pessoa com excelente desempenho nessa competência dispõe da percepção constante de suas emoções. E, muitas vezes, identifica como essas emoções produzem sensações físicas. Ela é capaz de articular essas sensações, bem como de demonstrar uma propriedade social ao expressá-las.

A American Express Financial Advisors reconheceu que seus planejadores precisavam não apenas de uma percepção de sentimentos, mas também da capacidade de verificar se suas próprias preocupações com o trabalho, a saúde e a família estavam em equilíbrio, bem como sua capacidade de alinhar o trabalho com valores e objetivos pessoais. Como veremos, todas essas capacidades são construídas com base na autopercepção.

A Corrente de Sentimentos

Nossa corrente subjacente de sentimentos flui em perfeito paralelo com nossa corrente de pensamentos. Estamos sempre vivenciando algum tipo de estado de espírito. No entanto, geralmente, não nos mantemos sintonizados com as sutis variações de humor ou de ânimo que acompanham nossa rotina cotidiana: a sensação de contrariedade ou de boa disposição com que despertamos, a pequena irritação provocada por um deslocamento frustrante de casa para o trabalho, as centenas ou mesmo milhares de pequenas e grandes emoções que se sucedem com os altos e baixos da jornada diária.

Na correria e pressão do nosso dia-a-dia profissional, nossas mentes

ficam quase integralmente voltadas para nossa corrente de pensamentos: planejando o que virá a seguir, mergulhando em nossa tarefa do momento, preocupando-nos com as coisas por fazer. É preciso dar uma pausa mental para nos fazermos sensíveis ao murmúrio subterrâneo do estado de espírito, e raramente nos concedemos um momento como esse. Nossos sentimentos estão sempre conosco, mas muito raramente estamos com eles. Pelo contrário... Geralmente, só nos damos conta de nossas emoções quando elas crescem e transbordam. Entretanto, se prestarmos atenção, podemos senti-las em níveis mais sutis, muito antes de aflorarem de maneira tão intensa.

O ritmo e a velocidade da vida moderna nos dão muito pouco tempo para assimilar, refletir e reagir. Nossos corpos são feitos para um ritmo mais lento. Necessitamos de tempo para sermos introspectivos, mas não o recebemos ou não o tomamos. As emoções têm sua própria programação e cronologia, mas nossas vidas apressadas não lhes deixam espaço nem ar para respirar, e então elas submergem. Toda essa pressão mental abafa uma voz interior mais suave, que oferece um leme interior de convicção que poderíamos utilizar para navegar pela vida.

Pessoas incapazes de reconhecer seus sentimentos estão em tremenda desvantagem. Num certo sentido, são analfabetas emocionais, ignorando uma esfera da realidade que é crucial para o êxito na vida como um todo, para não falar no trabalho.

Para alguns, a desafinação emocional constitui uma ignorância das mensagens que seus corpos estão tentando lhes enviar – sob a forma de dores de cabeça, dores nas costas, ataques de ansiedade crônicos – para lhes dizer que algo está errado. No outro extremo, estão os que têm alexitimia, termo psiquiátrico para designar pessoas com uma percepção confusa de seus próprios sentimentos. Para essas, o mundo exterior é mais nítido e mais detalhado do que o seu próprio universo interior. Elas têm uma percepção imprecisa das distinções entre suas emoções, sejam boas ou desagradáveis, e possuem uma faixa emocional restrita, especialmente escassa de estados de ânimo positivos, como a felicidade. Têm dificuldade

em captar as nuances da inteligência emocional e, por isso, são incapazes de empregar a intuição ou o palpite como guia para seu pensamento e sua ação.

Contudo, a autopercepção pode ser cultivada. Edward McCracken, ex-diretor executivo da Silicon Graphics, enfatiza a importância da capacidade do empresário de incluir a intuição na tomada de decisões: “Em nosso setor, muitas vezes não temos tempo para pensar. É necessário fazer todo um estudo prévio, mas depois temos de nos deixar levar pela intuição, evitando que a mente se interponha no caminho.” Qual é o método de McCracken para dar espaço aos seus sentimentos intuitivos? Há dez anos, ele pratica meditação todos os dias.¹⁰

Trata-se de um procedimento consagrado pelo tempo, que permite estabelecer contato com a voz do nosso sentimento, mais profunda e mais suave. É dar-se tempo para fazer nada. E fazer nada de maneira produtiva significa não apenas não trabalhar, mas também não preencher esse tempo com passatempos ociosos: assistir à televisão, digamos, ou, pior ainda, fazer alguma coisa enquanto se está assistindo à televisão. Em vez disso, é o caso de pôr de lado, por algum tempo, todas as atividades que buscam uma finalidade e fazer algo que abra a mente para uma sensibilidade mais profunda, mais branda.

Viver Segundo a Voz Interior

Richard Abdoo tomou uma decisão: por mais intenso que fique seu trabalho, reserva oito horas por semana para reflexão solitária.¹¹ Na condição de diretor executivo da Wisconsin Energy, uma companhia de serviços de luz e força com faturamento de 2 bilhões de dólares por ano, essa decisão requer algum esforço. Católico praticante, Abdoo usa essas horas para longas caminhadas. Às vezes, seu período contemplativo assume outras formas, como trabalhar na oficina que montou em casa ou andar na sua motocicleta Harley-Davidson. Abdoo entende que, “se não

passarmos tempo suficiente fazendo isso, podemos perder as rédeas e arranjar todo tipo de problemas”.

Que problemas? Por exemplo, um afastamento gradativo dos valores que nos orientam. Valores pessoais não são abstrações elevadas, mas credos íntimos, que podemos jamais chegar a articular em palavras, e sim, muito mais, em sensações. Nossos valores se traduzem no que tem para nós uma ressonância ou força emocional, seja ela positiva ou negativa.

A autopercepção serve como um barômetro interior, que mede se o que estamos fazendo (ou prestes a fazer), de fato, vale a pena. Os sentimentos dão a leitura essencial. Se houver uma discrepância entre ação e valor, o resultado será um desconforto, sob a forma de culpa ou vergonha, dúvidas profundas ou importunos pensamentos recorrentes, constrangimento ou remorso, e sensações semelhantes. Esse tipo de inquietação age como um peso morto emocional, agitando sentimentos que podem prejudicar ou sabotar nossos esforços.

Por outro lado, as opções feitas em conformidade com essa voz interior têm um efeito energizante. Não só dão a sensação de estarem corretas, como mobilizam toda a atenção e a energia disponíveis para concretizá-las. Um estudo sobre *trabalhadores do conhecimento* (nesse caso, engenheiros, programadores de computador e auditores) mostrou que os profissionais de primeira grandeza nesses ramos eram os que haviam feito opções de carreira que lhes permitiam trabalhar com sua própria sensação de significado intacta ou aumentada. Opções, portanto, que lhes conferiam senso de realização e a crença de que estavam dando uma contribuição à sociedade.¹²

Os trabalhadores medianos se contentavam em aceitar qualquer projeto que lhes fosse atribuído. Já os de desempenho superior pensavam a respeito de qual projeto lhes seria revigorante, com quem seria estimulante trabalhar, que idéia pessoal daria um bom projeto. Sabiam, de modo intuitivo, o que faziam melhor e do que gostavam mais, bem como o que não faziam bem e do que não gostavam. Seu desempenho era excelente porque eram capazes de fazer as opções que os mantinham concentrados e

com novas energias.

As pessoas que seguem seu senso interior do que vale a pena minimizam a estática emocional. Infelizmente, há um número demasiado grande de pessoas que julgam que, no trabalho, não podem manifestar os seus valores profundos, que acham tal comportamento inadmissível.

O silêncio sobre valores distorce o senso coletivo do que motiva as pessoas, e faz com que apenas ganhar dinheiro pareça muito mais importante do que de fato é para muitos de nós. Num estudo realizado na Universidade do Sul da Califórnia, envolvendo 60 empresários muito bem-sucedidos, a ostentação de riqueza mostrou-se rara. O relatório concluiu que o que motivava esses empresários, mais do que o dinheiro, eram coisas como a excitação e o desafio de iniciar um negócio, a liberdade de ser o chefe, a possibilidade de ser criativo e a oportunidade de ajudar outros a ajudarem a si mesmos.

Com exceção dos que estão em situação financeira desesperada, as pessoas não trabalham só pelo dinheiro. O que também incita sua paixão pelo trabalho é um sentimento maior de propósito ou paixão. Tendo oportunidade, as pessoas gravitam para o que lhes dá sentido na vida, para o que atrai ao máximo seu engajamento, talento, energia e capacidade. Aliás, isso pode acarretar mudar de emprego, a fim de conseguir uma posição que melhor corresponda àquilo que lhes é importante.

Administrar a Própria Carreira

O impulso para nos estabelecermos na vida e deixarmos nossa marca no mundo é mais intenso quando estamos com 20 ou 30 anos de idade do que com 40. Geralmente, as pessoas reavaliam seus objetivos aos 40 ou 50 anos. Até porque chegam à conclusão radical de que a vida é limitada. Junto com essa consciência da mortalidade, vem uma reconsideração a respeito do que realmente importa.

Stephen Rosen faz aconselhamento a profissionais que estão tentando

encontrar meios de vida que lhes dêem mais satisfação ou que, por terem perdido o seu emprego, não têm escolha. Segundo ele, “há inúmeros executivos que ao chegar à idade madura, com salários anuais de sete dígitos, prefeririam estar atuando em assistência social ou dirigindo um restaurante”.

Um consultor, que avaliou altos executivos em firmas como a General Electric, a DEC e a Mobil Oil, disse-me que muitos deles, na idade madura, “mostram-se bastante estimulados com projetos pessoais, como ser membro da junta diretora de uma escola ou uma pequena empresa em que estão operando, paralelamente. Mas estão fartos do seu próprio emprego”. Um empresário de muito êxito, que havia erguido uma série de empresas, deu-se conta de que odiava aquela que dirigia. Para ele, “as coisas estão num ponto em que é a companhia que me controla. Estou preso (...) Não gosto do que estou fazendo. Fico muito mais feliz quando estou consertando o motor do meu barco ou fazendo qualquer outra coisa, menos isto”.¹³

Como diz o ditado, “se você não sabe para onde vai, qualquer estrada o levará até lá”. Quanto menos percebemos o que nos apaixona, mais perdidos estamos. Além disso, essa falta de rumo pode afetar nossa saúde. As pessoas que sentem que sua capacidade não está sendo bem utilizada no emprego, ou que acham seu trabalho repetitivo e enfadonho, correm um risco maior de contraírem uma doença cardíaca do que aqueles que sentem que suas melhores capacidades estão sendo expressas em seu trabalho.¹⁴

A autopercepção oferece um leme seguro para manter nossas decisões de carreira em harmonia com nossos valores mais profundos. Kathy Kram, professora de gerenciamento na Universidade de Boston, disse-me que “algumas mulheres executivas reprimiram sua autopercepção para chegarem onde estão. São mulheres de grandes realizações, que terminam na gerência superior mas que sofrem com a privação de um relacionamento. Suas ligações são instrumentais, orientadas para objetivos, um padrão que é mais típico dos homens. O custo para elas é que suas vidas pessoais vão murchando”.

Esse problema não está, de forma alguma, limitado às mulheres. Michael Banks, orientador de executivos que trabalha em Nova York, na KRW International, comentou: “Muitos executivos, sobretudo do sexo masculino, jamais pensaram de fato que fosse importante conhecer o seu interior. Jamais fizeram a ligação entre o modo como se portam sob pressão e sua capacidade de preservar a lealdade a si mesmos e o seu talento, ou de preencher os requisitos mínimos de satisfação com o que fazem. Assim, podem estar entrando nos quarenta e tantos anos com a suspeita de que algo está faltando. Isso pode ser desencadeado por um casamento fracassado ou pela constatação de que estão cometendo erros, devido ao seu tumulto interior.” Mas essas crises podem tornar-se frutíferas. “Quando começam a abrir brechas no seu duro verniz externo, eles passam a sentir emoções que jamais se permitiram, e a ver com novos olhos esse lado de suas vidas.”

A Atenção: Nosso Recurso Mais Valioso

Ele era o sócio-gerente de um próspero escritório de advocacia de empresas, rico e realizado. Porém, aos 50 anos, algo o estava remoendo por dentro.

Shoshana Zuboff, psicóloga e professora na Escola de Administração de Empresas de Harvard, contou que esse advogado “sempre acreditara que, quando chegasse aos 50, teria mais liberdade e flexibilidade em sua vida. Entretanto, ocorria o contrário. Ele se via um escravo das horas pelas quais era pago, das necessidades de seus sócios e das exigências dos clientes. Seu êxito era sua própria prisão”.

O advogado deu-se conta dessa realidade ao passar pelo Odyssey, um programa singular de auto-reflexão.¹⁵ Desenvolvido por Zuboff, o programa foi inicialmente oferecido apenas a ex-alunos da Escola de Administração de Empresas de Harvard. Mas, graças à sua popularidade, está agora à disposição de outros homens de negócios e profissionais na

idade madura. O entusiasmo pelo Odyssey provém, em grande parte, da oportunidade que oferece às pessoas de examinarem de perto suas vidas, utilizando seus sentimentos mais profundos para encontrar as respostas para perguntas como “quem sou eu?”, “o que estou fazendo?” e “o que eu quero?”.

Segundo Zuboff, a maioria dos participantes do programa são pessoas muito bem-sucedidas, que já atingiram os objetivos que se haviam fixado quando estavam na casa dos 20 ou 30 anos de idade. Entretanto, com mais duas ou três décadas de vida e de trabalho produtivo pela frente, perguntam-se: “E daqui para frente?”.

Na opinião de Zuboff, a forma como usualmente essa questão é tratada “nos incentiva a olhar de fora para nossa vida de trabalho – como nos tornarmos um produto mais atraente, como nos comercializarmos – e pensar em termos de variáveis externas, como, por exemplo, qual é o salário ou a posição que pretendemos, ou a cidade em que podemos encontrar um determinado emprego, ou ainda como estou me saindo em comparação a meus colegas. No Odyssey, adotamos o procedimento oposto, olhando de dentro para fora, tentando enxergar o que está mudando em nossa consciência de nós mesmos e o que constitui satisfação para nós”.

Para muitos que recorreram ao Odyssey, suas carreiras haviam se tornado como um trem, que os ia arrastando, sem lhes dar tempo nem espaço para decidir se de fato queriam seguir por aqueles trilhos. O Odyssey oferece às pessoas a oportunidade de olhar para dentro de si e refletir sobre sua viagem. A primeira semana do programa ajuda as pessoas a se concentrarem em dar atenção ao seu mundo interior e a definirem como se sentem em relação ao que estão fazendo ou gostariam de fazer. Seguem-se três semanas de folga, para melhor se digerir e refletir. Depois, mais uma semana, em que eles e seus cônjuges retornam a fim de elaborar um plano para o futuro.

Zuboff explica que “as pessoas têm de parar de pensar que seus sentimentos são irrelevantes e complicados demais, e dar-se conta de que,

na verdade, são modelos de reação altamente diferenciados, com matizes e fontes de informações que podemos conhecer. Só saberemos o que fazer se nos apercebermos daquilo que parece adequado para nós. A atenção é o nosso recurso mais valioso. Os sentimentos são a versão que o corpo fornece da situação. Tudo o que queremos saber sobre nossa situação no momento é revelado por nossos sentimentos. A grande modificação para os homens de negócios chega quando se conscientizam de que o que julgavam fluido é exato, e o que achavam que era exato é, muitas vezes, arbitrário. Nesse sentido, os sentimentos servem de guias para as grandes questões do tipo ‘para onde estou indo?’”.

No caso do advogado insatisfeito, Zuboff conta que a semana de reflexão fez com que ele se desse conta de que não precisava mais da firma de advocacia como anteriormente, embora seus sócios ainda extraíssem dela sua principal sensação de identidade. Ele estava vivendo em função das expectativas de outras pessoas. Seu verdadeiro prazer provinha de um negócio de comércio de gado que conduzia paralelamente, com seu filho. Embora esse empreendimento tivesse começado como uma distração, ele o achou absorvente, desafiador e divertido.

Com esse autoconhecimento, ele resolveu que, no decorrer dos dois ou três anos seguintes, reduziria as horas de serviço na empresa em 50%, e que passaria a outra metade do seu tempo comercializando gado. Dois anos mais tarde, tinha feito exatamente isso, além de ter iniciado dois outros negócios, e ganhara mais dinheiro com vendas de gado em seis meses do que lhe rendera a firma de advocacia nesse mesmo período.

Para Zuboff, o mais importante é que “ele está feliz. Era uma pessoa que tinha horror de se levantar de manhã e ir trabalhar. Agora, está entusiasmado, com novas energias: um novo homem”.

As pessoas com essa competência

- São conscientes de seus pontos fortes e deficiências
 - São capazes de reflexão, aprendendo com sua experiência
 - Mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento
 - São capazes de mostrar senso de humor e de ter uma visão crítica sobre si mesmas
-

O despertar de Mort Meyerson iniciou-se quando aceitou o convite para ser o diretor executivo da Perot Systems, uma companhia de serviços de computador. Nos primeiros seis meses em seu novo emprego, começou a se dar conta de que tudo era diferente do mundo organizacional que conhecera anos antes, como diretor executivo da EDS, uma gigante dos serviços de computador. E essas diferenças encontravam-se não só na tecnologia, no mercado e nos clientes, mas também nas pessoas que trabalhavam para ele e em suas razões para trabalhar.

Entendeu que também precisava mudar. Conforme escreveu num artigo surpreendentemente revelador e introspectivo, “tudo o que eu pensava que sabia sobre liderança estava errado. Meu primeiro trabalho como líder era obter uma nova compreensão de mim mesmo”.¹⁶

Meyerson passou pelo que descreve como um período de “intenso auto-exame”, debatendo-se com questões que diziam respeito ao próprio estilo de liderança de que se orgulhara. Acabou vendo que, durante seus anos chefiando a EDS, tinha sido, ao mesmo tempo, extremamente bem-sucedido e extremamente implacável.

Era verdade que, sob sua liderança, a EDS viu os lucros crescerem sistematicamente a cada trimestre, sem exceção, enriquecendo muitos empregados que possuíam ações da firma. Entretanto, revendo a

experiência, Meyerson enxergou que também havia gerado uma imensa infelicidade pessoal para esses mesmos empregados. Na EDS, eram normais semanas de trabalho de 88 horas. As pessoas eram transferidas de um lugar para outro sem que se considerassem os transtornos que isso poderia causar em suas vidas, e não se tolerava qualquer tipo de questionamento. A expressão usada pelos empregados para definir o período em que trabalhavam lá era *a marcha fúnebre*. Como escreveu Meyerson, o tom cultural era *jovem, macho e militar*.

Enquanto esteve na EDS, Meyerson chefiou uma equipe de 50 pessoas que desenhou o sistema federal para processar pedidos de reembolso do Medicare,[\[1\]](#) com todos trabalhando 18 horas por dia a fim de cumprir o prazo. Certo dia, a despeito de uma forte nevasca, todos os membros da equipe compareceram ao trabalho, à exceção de um, Max Hopper. Meyerson, furioso, telefonou para ele e o repreendeu aos berros. Na primeira oportunidade, Hopper deixou a companhia, e revolucionou o setor de reservas de companhias aéreas com a invenção do SABRE, um sistema computadorizado de reservas.

Recordando como afastou Hopper, um empregado brilhante e talentoso, Meyerson reconheceu que costumava fazer julgamentos precipitados e demasiadamente rígidos. E também que tinha dificuldade em ver as coisas a partir da perspectiva de outras pessoas. Anos depois, refletindo com maior clareza sobre o custo, em termos humanos, de seu antigo estilo, Meyerson identificaria como suas deficiências justamente aqueles fatores que antes considerava seus pontos fortes. Por exemplo, na EDS, sua comunicação com os empregados seguia o velho modelo hierárquico: “Eu aparecia no palco a cada seis meses e fazia um discurso de incentivo.” Seus memorandos só iam para as 12 pessoas no topo da hierarquia. Praticamente, ele não tinha contato algum com o restante de seus empregados.

Hoje, tendo compreendido que um líder precisa ser receptivo às mensagens honestas, francas, venham de onde e de quem vierem na companhia, Meyerson mudou seu comportamento. Registrou um endereço

eletrônico (e-mail) que passou a receber milhares de mensagens por mês da companhia inteira; e ele as lia, todas. Chegou até a enviar um e-mail de parabéns para uma equipe que fizera uma venda muito concorrida, e isso apenas uma hora depois de terem vencido a parada.

Joe Jaworski, que integrou o grupo de planejamento de cenários da Royal Dutch/Shell,¹⁷ afirmou: “Antes de poder liderar outras pessoas, antes de conseguir ajudar outros, você precisa descobrir a si próprio. Se você deseja que ocorra uma explosão de criatividade, se quer o tipo de desempenho que leva a resultados verdadeiramente excepcionais, você tem de estar preparado para embarcar numa viagem que leva a um alinhamento entre os valores e aspirações pessoais de um indivíduo e os valores e aspirações da companhia.”

Pontos Cegos

Harry era o principal gerente de uma companhia que tinha iniciado uma grande campanha para achatar a hierarquia da organização e dar aos empregados a autoridade para tomar decisões cruciais. Ele usava toda a retórica adequada a “compartilhar o poder” e delegar autoridade. Só que não conseguia fazer isso quando surgia qualquer indício de crise.

Enquanto as coisas estivessem indo bem, Harry era, de fato, bastante bom em transferir responsabilidades para o seu pessoal, que era extremamente capaz. Mas, ao menor sinal de emergência, tomava as rédeas nas mãos, repelindo o conselho ou os esforços de todos. Isso não só prejudicava a iniciativa da companhia de passar poder para os escalões inferiores, como também a autoconfiança do pessoal de Harry. Além disso, sua conversa incessante sobre as virtudes de compartilhar o poder — quando, na realidade, vivia tomando-o de volta — corroía a sua credibilidade.

Robert E. Kaplan, que pertenceu ao Centro para Liderança Criativa, disse que “infelizmente, Harry não conseguia enxergar a contradição,

mesmo quando um subordinado teve a coragem de apontá-la para ele.¹⁸ O primeiro passo para que alguém melhore seu desempenho é identificar uma necessidade de melhoria. Entretanto, como no caso de Harry, pode ser muito difícil obter esse tipo de autoconhecimento”.

Não enxergar nossas áreas problemáticas pode colocar nossa carreira em risco. Numa comparação entre executivos que descarrilaram e que tiveram êxito, ambos os grupos possuíam pontos fracos. A diferença crucial foi que os que fracassaram não tinham conseguido aprender com seus erros e deficiências.¹⁹ Os executivos malsucedidos mostravam-se muito menos abertos quando se tratava de reconhecer seus próprios defeitos, freqüentemente repelindo as pessoas que tentavam apontá-los para eles. Essa resistência impedia-os de fazer alguma coisa para modificá-los.

Entre várias centenas de gerentes de 12 organizações diferentes, a precisão na autopercepção era uma marca característica do desempenho superior, algo que faltava nos que tinham pior desempenho.²⁰ Não é que os campeões de desempenho deixem de sofrer limitações em suas capacidades, mas estão *conscientes* de suas limitações. Sabem em que necessitam melhorar, ou sabem trabalhar com alguém que tenha desenvolvido bem o fator que lhes falta.

Nossos Pontos Fortes e Nossas Deficiências

Ele foi promovido ao mais alto escalão de uma grande companhia manufatureira. Trouxe a reputação de ser um artista em produzir viradas baixando a lenha, em função da reengenharia e dos cortes de empregos implacáveis que comandara no passado. Kathryn Williams, orientadora de executivos da KRW International, contou-me que “ele jamais sorria. Tinha sempre uma expressão antipática no rosto. Estava sempre impaciente e se enfurecia com facilidade. Quando as pessoas lhe davam más notícias, atacava o portador da mensagem, de modo que pararam de lhe comunicar

as coisas. Ele sequer percebia que amedrontava os outros. Sua atitude áspera e intimidadora pode ter dado resultado por algum tempo, enquanto era o artista da virada. Mas, a essa altura, o estava prejudicando”.

Williams foi chamada para aconselhar o executivo. Ela filmou-o em ação e depois exibiu o videotape para ele, apontando o efeito que sua costumeira expressão facial, tão ameaçadora, produzia nas pessoas. Foi uma revelação. Williams recorda que, “quando ele se deu conta de como era visto, ficou com os olhos cheios d'água”.

Isso foi o começo de uma mudança positiva para o executivo outrora ranzinza. Porém, nem sempre isso acontece. Na maioria das vezes, pessoas em posições elevadas encaram a necessidade de mudança no seu comportamento como um sinal de fracasso ou de fraqueza. O empenho competitivo que os fez chegar ao topo também pode impedi-los de reconhecer suas deficiências, até mesmo por medo de seus concorrentes na política empresarial.

Todos temos essa tendência de negar nossas falhas. É uma estratégia emocionalmente cômoda, que nos protege do sofrimento que acarretaria reconhecer a dura verdade. A atitude defensiva assume muitas formas: minimizar os fatos, excluir informação crucial, racionalizar e encontrar boas desculpas – qualquer coisa para retirar dos fatos sua verdade emocional.

Além disso, as pessoas ao nosso redor podem tornar-se cúmplices desse nosso procedimento. Uma das informações mais difíceis de serem encontradas na vida empresarial é o comentário honesto e construtivo sobre como estamos nos portando, principalmente em relação a nossas falhas. Fica mais fácil para colegas de trabalho, subordinados e chefes queixarem-se uns para os outros, longe dos ouvidos da pessoa em questão, do que ter com ela uma conversa honesta e aberta sobre o que está errado. Há uma espécie de trato de Fausto nessa cumplicidade de se agir como se tudo estivesse perfeito, quando na verdade não está. Com isso, obtemos a ilusão de harmonia e eficácia, à custa da verdade que poderia abrir o caminho para uma melhora genuína.

Sempre que alguém repetidamente lida mal com uma determinada situação, isso é um sinal seguro da existência de um ponto cego. Nos níveis inferiores de uma organização, tais problemas podem ser descartados com maior facilidade como esquisitices. Entretanto, nos níveis superiores, são ampliados em consequência e visibilidade. O efeito nocivo atinge não apenas quem age dessa forma mas também o grupo como um todo.

A seguir encontra-se uma lista dos pontos cegos mais comuns – se mais onerosos –, que consta de um estudo conduzido por Robert E. Kaplan sobre 42 executivos que, afora isso, eram muito bem-sucedidos.²¹ A posição daqueles que foram objeto do estudo variava de chefes de departamento a diretores executivos, mas problemas análogos podem surgir em qualquer cargo.

- *Ambição cega*: O sujeito tem de ganhar ou parecer que está certo a qualquer preço; compete em vez de cooperar; exagera seu próprio valor e contribuição; é prosa e arrogante; vê as pessoas em termos de branco e preto, como aliados ou como inimigos.
- *Metas não realistas*: Fixa metas excessivamente ambiciosas e inatingíveis para o grupo ou organização; não é realista quanto ao que se requer para que o trabalho seja feito.
- *Empenho incansável*: Trabalha de forma compulsiva, sacrificando tudo mais na vida; torna-se vulnerável a uma exaustão total.
- *Pressiona os demais*: Exerce pressão excessiva sobre as pessoas, levando-as ao esgotamento; efetua um mínimo de gerenciamento das pessoas e assume funções em vez de delegar autoridade; mostra-se áspero ou inclemente e insensível quanto ao dano emocional que cause a outros.
- *Sede de poder*: Busca o poder em seu próprio interesse, e não no da organização; persegue um programa pessoal, sem se importar com outras perspectivas; é explorador.
- *Necessidade insaciável de reconhecimento*: Aferra-se à glória; colhe os louros dos esforços alheios e lança sobre eles a culpa pelos erros;

sacrifica a complementação de tarefas para sair atrás da próxima vitória.

- *Preocupação com as aparências*: Precisa parecer bem a qualquer preço; preocupa-se em excesso com sua imagem externa; adora as vantagens materiais do prestígio.
- *Precisa parecer perfeito*: Fica enfurecido com críticas ou as repudia; culpa outras pessoas por suas falhas; não consegue admitir erros ou deficiências pessoais.

Esses pontos cegos podem, na realidade, levar pessoas a evitar a autopercepção, já que, caso conhecessem a si próprias, teriam de admitir deficiências que não suportam nem pensar em reconhecer. A necessidade de negar faz com que essas pessoas resistam a todo e qualquer comentário. E pode tornar um pesadelo trabalhar com elas.

Todas as competências no ambiente de trabalho são hábitos adquiridos. Se temos deficiências numa ou noutra, podemos também aprender a melhorar. A pessoa arrogante e impaciente pode aprender a ouvir e a levar em consideração as opiniões dos outros; o viciado em trabalho pode diminuir o ritmo e encontrar mais equilíbrio na vida. No entanto, essas melhorias jamais ocorrerão sem o primeiro passo, que consiste em tomar consciência do mal que esses hábitos nos causam e de como envenenam nossos relacionamentos. Quem não tem sequer um lampejo do que esses comportamentos provocam em si e nos outros não terá motivo algum para mudá-los. Como me disse o chefe do desenvolvimento de executivos de uma companhia incluída na lista das 500 mais da Fortune, “o maior problema por aqui é a falta de autopercepção”.

Entre os 184 gerentes de nível médio inscritos num programa de liderança no Centro para Liderança Criativa, havia discrepâncias flagrantes entre o modo pelo qual eles se classificavam em relação a capacidades como ouvir e adaptabilidade e a classificação feita deles por seus colegas. Em geral, quando existem tais discrepâncias, a forma pela qual os colegas vêem alguém é o elemento mais preciso de avaliação do efetivo

desempenho no trabalho.²² Na maioria dos casos, essas discrepâncias sofriam uma compensação – os gerentes se julgavam de forma mais branda do que seus colegas em algumas competências e mais rigorosamente em outras.

Alguns gerentes, porém, tinham apenas a visão boa de si mesmos. Julgavam-se muito melhores em capacidades como ter consideração e ser flexível, e também se viam como dignos de confiança e dotados de credibilidade. Em casos extremos, essa é a visão de si mesmo do narcisista, que não admite ter qualquer defeito, exagera suas próprias capacidades e se esquivava de ouvir comentários, não querendo ouvir coisa alguma sobre suas próprias deficiências.

Caminhos para Melhorar

Um professor universitário contou-me como deu um pequeno passo, com imaginação, para ajudar a si mesmo a se comunicar de modo mais eficaz.²³ Certo dia, um aluno teve coragem bastante para lhe falar do que equivalia a um tique verbal, que distraía e confundia seus ouvintes. Ele terminava suas frases com a palavra *nisso*, tal como algumas pessoas acrescentam sem necessidade a palavra *sabe* nas suas frases.

Quando começou a monitorar suas aulas, o professor sofreu um choque: a expressão *nisso* aparecia repetidas vezes, sem que ele tivesse desejado usá-la. Na verdade, sequer dava-se conta de que a estava usando. Nem suspeitava que tivesse esse hábito inquietante. Então, decidido a mudar, deu um passo audacioso. Pediu aos seus alunos que levantassem as mãos sempre que ouvissem a palavra. Ele conta: “Com 300 mãos me fazendo tomar plena consciência desse hábito, mudei imediatamente.”

Pessoas que têm um desempenho superior buscam intencionalmente receber comentários sobre seu trabalho, pois querem ouvir como outros os percebem, entendendo que isso constitui uma informação valiosa. Em parte, pode ser por isso que pessoas com autopercepção também têm

melhor desempenho.²⁴ Pode-se pressupor que sua autopercepção as ajuda no processo de melhoria constante.

A autopercepção é, em si, uma valiosa ferramenta para efetuar mudanças. Principalmente se a necessidade de mudança está alinhada com os objetivos, o sentido de missão ou os valores básicos da pessoa, inclusive a crença de que o esforço para melhorar a si mesmo é positivo.

O conhecimento dos pontos fortes e das deficiências e uma atitude para com o trabalho coerente com isso foram algumas das competências encontradas em praticamente todos os profissionais de primeira grandeza, num estudo feito com várias centenas de trabalhadores do conhecimento – cientistas de informática, auditores e profissionais de áreas análogas – em companhias como a AT&T e a 3M. Robert Kelley, da Universidade Carnegie-Mellon, que fez o estudo junto com Janet Caplan, disse: “Os melhores profissionais conhecem bem a si mesmos.”²⁵

■ Autoconfiança ■

Um forte senso do próprio valor e da própria capacidade

As pessoas com essa competência

- Apresentam-se de maneira segura ; *têm presença*
 - São capazes de expressar opiniões impopulares e de expor por algo que seja certo
 - São decididas , capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões
-

Embora ele mesmo jamais o dissesse, seu desempenho no emprego foi um exemplo de coragem.

Levado para chefiar uma pequena companhia privada latino-americana de linhas aéreas, encontrou o negócio mergulhado no caos. A queda nas receitas devia-se a um legado de protecionismo e favoritismo. O principal agente de vendas da companhia era amigo íntimo do dono e seu contrato

era muito mais favorável do que os dos seus concorrentes, embora sua agência tivesse um fraco movimento de vendas. O contrato excessivamente generoso com os pilotos, que pertenciam a um dos sindicatos de maior poder político do país, constituía um grande sorvedouro de dinheiro da companhia. Seus salários estavam muito acima do padrão do setor.

Além disso, dois dos aviões da companhia haviam caído, a caminho de um balneário. A má publicidade decorrente desses desastres reduziu sua fatia do mercado de 50% para 20%, em questão de poucos dias.

Várias pessoas alertaram o novo chefe da companhia a não enfrentar o sindicato. Às vezes, pessoas que procediam desse modo viam suas famílias ameaçadas ou sua própria vida em perigo. Mas ele foi em frente. Comunicou aos pilotos que a companhia iria à falência e teria de parar de operar, se eles não renegociassem o contrato. Os pilotos lhe deram ouvidos e aumentaram suas horas de trabalho sem exigir reajuste salarial.

Depois, foi ao dono da companhia e, de forma franca, expôs que seu amigo íntimo, chefe da agência de passagens, era incompetente e que não gerava uma receita satisfatória. Disse-lhe: “Livre-se dessa agência ou eu vou embora.” O dono também lhe deu ouvidos e cancelou o contrato com seu protegido.

Nas palavras de um amigo que conhecia esse executivo corajoso, “ele se mostrava disposto a confrontação, mesmo quando seu próprio emprego ou segurança estivesse em jogo”.

Esse tipo de autoconfiança é a condição *sine qua non* do desempenho superior. Sem ela, as pessoas carecem da convicção essencial para encarar desafios sérios. A autoconfiança nos dá a necessária segurança para assumir inteiramente a função de líder.

Para quem não tem autoconfiança, cada fracasso confirma uma sensação de incompetência. A falta de autoconfiança pode se manifestar em sentimentos de incapacidade, impotência e dúvidas paralisantes sobre si mesmo. Por outro lado, um excesso de autoconfiança pode parecer arrogância, principalmente se a pessoa carecer de aptidões sociais. Além

disso, a autoconfiança não deve ser confundida com imprudência. Para produzir impacto, ela precisa estar em conformidade com a realidade. Por essa razão, a falta de autopercepção constitui um obstáculo para a autoconfiança realista.

A autoconfiança pode se manifestar no vigor de uma pessoa ao apresentar a si mesma, numa presença marcante. Pessoas altamente autoconfiantes parecem exalar carisma, inspirando confiança nos que as rodeiam. De fato, no meio de supervisores, gerentes e executivos, os níveis mais altos de autoconfiança distinguem os de melhor desempenho dos que têm desempenho mediano.²⁶

É típico das pessoas que possuem autoconfiança se verem como eficientes, capazes de enfrentar os desafios e de dominar novos trabalhos e novas competências. Eles se consideram elementos catalisadores, inovadores, que fazem as coisas acontecerem. Sentem que suas aptidões se somam com vantagem sobre as dos demais. A partir de uma tal posição de força interior, estão mais habilitados a justificar suas decisões e ações, sem se perturbarem com a oposição. Uma característica de auditores destacados, por exemplo, é não se deixarem intimidar nem serem facilmente pressionados.

A autoconfiança dá a força para se tomar uma decisão difícil ou adotar um curso de ação em que se acredita, a despeito de oposição, discordância ou até mesmo desaprovação expressa de quem tem mais autoridade. As pessoas dotadas de autoconfiança são decididas, sem serem arrogantes ou defensivas, e se mantêm firmes em suas decisões. Como falou Lee Iacocca, que reconstruiu a Chrysler e a transformou em uma fábrica de automóveis de categoria mundial, “se eu tivesse que sintetizar numa só expressão as qualidades que fazem um bom gerente, diria que tudo se resume em ser decidido (...) No final das contas, ele tem que reunir todas as informações, estabelecer um cronograma, e agir”.²⁷

Ter Talento e Acreditar Nisso

“Quando eu tinha uns nove ou dez anos de idade, resolvi ganhar dinheiro durante o verão cortando grama de jardins. Consegui um cortador de grama, convenci meus pais a pagarem a gasolina e até imprimir uns folhetos de propaganda. Mas, quando chegou a hora de ir de porta em porta procurando serviço, me faltou coragem para bater numa única porta que fosse.”

Essa recordação pungente foi levantada por um estudante para explicar por que, tendo regressado para um programa de mestrado em administração de empresas para executivos após trabalhar durante alguns anos como gerente, estava decidido a aumentar sua autoconfiança.²⁸ Mesmo na idade adulta, considerava que “uma das coisas mais difíceis para mim é aproximar-me de alguém, pelo telefone ou pessoalmente, a fim de debater oportunidades nas quais estou interessado. Falta-me autoconfiança para isso”.

Essa história tem um final feliz. Ao longo de vários meses de esforços sistemáticos para tornar-se mais afirmativo, ele obteve mais autoconfiança. Algumas pessoas parecem nascer com uma autoconfiança natural. No entanto, mesmo as que são tímidas e encabuladas podem, com a prática, se tornar mais ousadas.²⁹

Relacionada intimamente com a *autoconfiança* está o que os psicólogos chamam de auto-eficácia, o juízo positivo que alguém tem da sua própria capacidade de desempenho. A auto-eficácia não são as aptidões que de fato possuímos, mas sim nossa *crença* a respeito do que podemos realizar com nossas aptidões. A aptidão por si só não é suficiente para assegurar nosso melhor desempenho. Precisamos acreditar nelas, a fim de utilizá-las ao máximo.

Albert Bandura, psicólogo da Universidade de Stanford que foi o pioneiro no estudo da auto-eficácia, ressalta o contraste entre os que duvidam de si mesmos e os que acreditam nas suas capacidades, quando se trata de enfrentar uma tarefa difícil.³⁰ Os que possuem auto-eficácia partem alegremente para o desafio, enquanto os que duvidam de si mesmos nem tentam, independentemente de terem ou não possibilidade de se sair bem.

A autoconfiança eleva as aspirações, enquanto a dúvida em relação a si mesmo as diminui.

Num estudo sobre 112 contadores em começo de carreira, os que possuíam maior grau de auto-eficácia foram, dez meses depois de empregados, classificados por seus supervisores como tendo o melhor desempenho no trabalho. Seu grau de auto-eficácia servia como melhor indicador de seu desempenho no trabalho do que o nível de aptidão ou de treinamento que apresentavam antes de serem contratados.³¹

Existe uma estreita vinculação entre autoconhecimento e autoconfiança. Cada um de nós possui um mapa interior de nossas tendências, capacidades e deficiências. Por exemplo, um jovem que se considerava muito bom em relações públicas pessoais, capaz de conduzir com estilo uma entrevista para emprego ou uma visita para uma venda, sentia-se tímido em sua vida privada, fosse numa festa ou saindo com uma garota.³² Portanto, nosso senso de auto-eficácia é específico de um domínio. Pensar que executaremos bem um trabalho não implica necessariamente acharmos que nos sairíamos bem numa atividade paralela, em outro setor da vida.

Parte da razão por que os trabalhadores que acreditam nas suas aptidões executam melhor suas tarefas é que essa crença os motiva a trabalhar com mais afinco e por mais tempo, e a persistir a despeito das dificuldades. Normalmente, evitamos situações nas quais tememos fracassar. Mesmo dispondo das aptidões requeridas para ter êxito num trabalho, se não possuímos a crença de que podemos dar conta de seus desafios, podemos começar a agir de maneira prejudicial. O pensamento *não consigo fazer isso* é incapacitante.

Uma das características mais comuns nos trabalhadores privados de autoconfiança é o temor paralisante de dar a impressão de inépcia. Outra é abrir mão com muita facilidade de suas opiniões e julgamentos, mesmo quando são bons, se forem questionados. Outras, ainda, abrangem indecisão, principalmente sob pressão, esquivar-se até dos menores riscos, e deixar de expressar idéias valiosas.

Num estudo realizado durante décadas sobre gerentes na AT&T, a autoconfiança detectada logo no início da carreira de uma pessoa prenunciava promoções e êxito nos níveis superiores de gerência, anos mais tarde.³³ Além disso, num estudo realizado durante 60 anos sobre mais de mil homens e mulheres com QI elevado, acompanhados desde a infância até sua aposentadoria, os que mostravam maior autoconfiança em seus primeiros anos mostraram-se os mais bem-sucedidos à medida que suas carreiras se iam desenvolvendo.³⁴

A Coragem de se Manifestar

Deixar de tomar o remédio para hipertensão descontrolou a pressão sangüínea daquele senhor idoso, provocando um enfarte. Estava na unidade de terapia intensiva, num hospital especializado em lesões cerebrais. Os dias que se seguiram diriam se iria sobreviver ou morrer. Os médicos concentravam seus esforços em avaliar a área do cérebro afetada, tentando evitar uma nova hemorragia.

Uma grande amiga, enfermeira diplomada, trabalhava no mesmo hospital. Ela foi visitá-lo e, por acaso, viu o boletim médico. Notou que, entre os muitos remédios que lhe estavam sendo ministrados, nenhum controlava a pressão sangüínea. Preocupada, perguntou ao residente do Departamento de Neurologia, que estava examinando detidamente os resultados de um escaneamento cerebral ao lado da cama de seu amigo: “Ele está tomando seu remédio para controle da pressão sanguínea?”.

Irritado com a interrupção, o especialista em cérebro retrucou bruscamente: “Nós só tratamos do pescoço para cima.” E saiu do quarto mal-humorado.

A essa altura, alarmada pelo fato de que um remédio crucial para a recuperação de seu amigo parecia ter sido esquecido, a enfermeira entrou no gabinete do médico-chefe do hospital. Esperou que ele concluísse um telefonema, desculpou-se pela interrupção e expôs sua preocupação. A

ordem para restabelecer a medicação para controlar a pressão sangüínea do paciente foi dada imediatamente.

A enfermeira explicou-me que “sabia que estava saindo dos canais devidos, indo diretamente ao médico-chefe. Mas, já tinha visto pacientes enfartados morrerem porque sua pressão sangüínea não estava sendo controlada corretamente. A situação era urgente demais para me preocupar com protocolo”.

Admitir a possibilidade de romper as regras e os procedimentos estabelecidos e ter a coragem de fazê-lo são características da autoconfiança. De fato, num estudo sobre 209 enfermeiras num grande hospital universitário, as que possuíam em maior grau o senso de auto-eficácia tinham maior probabilidade de se manifestar quando diante de situações inadequadas ou arriscadas do ponto de vista médico.³⁵ As enfermeiras que possuíam um alto grau de autoconfiança enfrentavam os médicos ou, quando isso não dava resultado, dirigiam-se ao seu superior.

Esse tipo de confrontação ou protesto é um ato de coragem, principalmente dado o baixo *status* das enfermeiras na hierarquia dos hospitais. As enfermeiras autoconfiantes achavam que, se discordassem, suas opiniões teriam peso no sentido de influir para melhorar o problema. As enfermeiras que careciam de autoconfiança tinham outra tendência: em vez de protestar ou esforçar-se para retificar o que estava errado, declaravam que iriam pedir demissão.

A enfermagem pode ser um caso especial, porque, de forma geral, as enfermeiras têm grande facilidade em encontrar emprego. Em ocupações para as quais o mercado de trabalho é mais limitado – professor, assistente social ou gerente de nível médio, por exemplo – pode ser preciso um nível muito alto de autoconfiança para propiciar uma reação semelhante de discordância aberta e corajosa. No entanto, qualquer que seja o emprego ou a organização, os que possuem maior grau de autoconfiança são os que estarão mais dispostos a assumir o risco de se manifestar e apontar os problemas ou as injustiças que levam outros apenas a resmungarem ou a se demitirem.

[1] Serviço de assistência médico-hospitalar do governo norte-americano. [NT]

Autocontrole

Vamos banir o medo.
— W. Edwards Deming

Para qualquer conferencista, é o pior pesadelo. Um amigo meu, psicólogo, viajou de avião da Costa Leste ao Havaí, a fim de falar para uma convenção de chefes de polícia. Atrasos de vôos e conexões perdidas fizeram-no perder uma noite de sono, deixando-o cansado e sentindo os efeitos da diferença de fusos horários. Sua palestra estava marcada para o primeiro horário da manhã seguinte. Meu amigo já estava preocupado com a palestra, pois ia assumir uma posição controvertida. A essa altura, a exaustão estava rapidamente convertendo aquela apreensão em pânico total.

Ele começou contando uma piada, mas foi forçado a parar pouco antes do final — havia esquecido como terminava. Ficou gelado, a mente deu um branco. Esquecera não somente o fim da piada, mas também a própria palestra. De repente, suas notas deixaram de fazer sentido e sua atenção se concentrou no mar de rostos fixos nele. Teve de pedir desculpas e sair do pódio.

Só depois de várias horas de repouso conseguiu se recompor e fazer sua palestra, inclusive com a piada completa. Foi muito aplaudido. Tempos depois, ao me relatar o seu surto inicial de pânico, disse: “Só conseguia pensar em todos aqueles rostos fixos em mim. Não havia jeito de me lembrar do que ia falar para eles.”

Nos estudos cerebrais feitos com pessoas sob tensão, em situações como dar uma palestra diante de uma platéia crítica, o resultado que por si

é mais impressionante mostra o cérebro emocional operando de uma maneira que sabotagem o funcionamento do centro executivo do cérebro — os lobos pré-frontais, localizados logo atrás da testa.

A área pré-frontal é o local da *memória operacional*, que é a capacidade de prestar atenção e de reter na mente qualquer informação que seja destacada. A memória operacional é vital para a compreensão e o entendimento, o planejamento e a tomada de decisões, o raciocínio e o aprendizado.

Quando a mente está tranqüila, a memória operacional tem seu melhor desempenho. Mas, quando ocorre uma emergência, o cérebro passa para um estado de autoproteção, retirando recursos da memória operacional e distribuindo-os para outras áreas do cérebro, a fim de manter os sentidos superalertas, ou seja, assumir uma postura mental delineada para a sobrevivência.

Durante a emergência, o cérebro recai em rotinas e respostas simples, eminentemente familiares, e põe de lado pensamentos complexos, percepção criativa e planejamento de longo prazo. A concentração se dirige para o presente imediato ou para a crise do dia. No caso do meu amigo, esse estado de emergência paralisou sua capacidade de se lembrar de seu discurso, concentrando sua atenção na *ameaça* imediata — todas aquelas faces atentas, aguardando que ele falasse.

Embora o circuito de emergência tenha evoluído há milhões de anos, sentimos seu funcionamento hoje em dia sob a forma de emoções perturbadoras: preocupações, surtos de ansiedade, pânico, frustração, irritação, raiva, fúria.

O Ataque de Três Milhões de Dólares da Amígdala

Quando Mike Tyson ficou enfurecido e arrancou com os dentes um pedaço da orelha de Evander Holyfield, durante sua luta pelo título de pesos-pesados, em 1997, isso lhe custou 3 milhões de dólares — a maior multa

que podia ser extraída de seu prêmio de 30 milhões — e a suspensão por um ano do boxe.

Num certo sentido, Tyson foi vítima do centro de alarme do cérebro. Localizado no antigo cérebro emocional, o circuito de alarme se centra numa série de estruturas que circundam o tronco cerebral, conhecidas como o sistema límbico. A estrutura que desempenha o papel-chave em emergências emocionais — que nos faz *explodir* — é a amígdala.

A área pré-frontal, o centro executivo, liga a amígdala por meio do que equivale a uma auto-estrada neural. Esses vínculos neurais entre a amígdala e os lobos pré-frontais atuam como o alarme do cérebro, um dispositivo que teve um imenso valor em termos de sobrevivência, durante os milhões de anos da evolução humana.

A amígdala é o banco de memória emocional, o depósito de todos os nossos momentos de triunfo e fracasso, esperança e medo, indignação e frustração. Ela utiliza essas memórias armazenadas no seu papel de sentinela, rastreando todas as informações recebidas — tudo o que vemos e ouvimos a cada momento — a fim de avaliá-las em termos de ameaças e oportunidades, cotejando o que está acontecendo naquele instante com as matrizes armazenadas de nossas experiências passadas.¹

A cabeçada que Holyfield deu em Tyson inundou-o de recordações enfurecidas de Holyfield, fazendo a mesma coisa oito meses antes, numa luta que Tyson também perdeu, e que tinha sido objeto de iradas reclamações suas. O resultado para Tyson foi um caso típico de ataque desencadeado pela amígdala, uma reação instantânea, com conseqüências desastrosas.

Durante o processo evolutivo, é muito provável que a amígdala utilizasse suas matrizes de memória para responder a perguntas cruciais para a sobrevivência, tais como “eu sou a presa ou ele é que é minha presa?”. As respostas a perguntas como esta exigiam sentidos atentos, para apreender a situação e formular uma resposta pronta, instantânea. Não seria nada bom fazer uma pausa para refletir profundamente, ou ficar ponderando as coisas.

A resposta às crises dadas pelo cérebro ainda obedece a essa antiga estratégia. Ele intensifica a acuidade sensorial, pára pensamentos complexos e desencadeia a resposta instintiva, automática. Isso, entretanto, pode causar inconvenientes dramáticos na vida profissional moderna.

Quando as Emoções Transbordam

Não pude deixar de ouvir a conversa da mulher no Aeroporto O'Hare. Ela falava aos berros no telefone público ao meu lado. Era óbvio que estava no meio de um divórcio complicado e que seu ex-marido vinha dificultando as coisas. Ela berrou ao telefone: “Ele está sendo um canalha, com essa atitude sobre a casa. Meu advogado me chamou pelo *bip*, quando eu estava no meio de uma reunião, para me avisar que agora teremos de nos apresentar novamente perante o juiz. E tenho de fazer uma apresentação hoje à tarde (...) Este é o pior momento possível para essa palhaçada!”. Bateu o telefone, agarrou suas malas e saiu num rompante.

É sempre “o pior momento possível” para os aborrecimentos e as pressões que nos empurram além dos nossos limites. Pelo menos, parece sempre assim. Quando as tensões se amontoam, são mais do que cumulativas; parecem *multiplicar* a sensação de estresse. Ficamos prestes a explodir e cada peso adicional parece ainda mais insuportável, a última gota. Isso acontece mesmo com pequenos aborrecimentos que, em condições normais, não nos perturbariam, mas que, de repente, parecem insuperáveis. Como disse o poeta Charles Bukowski, “não são as grandes coisas que nos mandam para o hospício, não é a perda de um amor, mas o cadarço do sapato que arrebenta em cima da hora”.

Para o corpo, não há distinção entre o lar e o trabalho. O estresse se soma ao estresse, independentemente da fonte. A razão pela qual um pequeno aborrecimento pode nos fazer estourar se já estivermos demasiado tensos é de natureza bioquímica. Quando a amígdala aciona o botão do pânico no cérebro, induz uma cascata que se inicia com a

liberação de um hormônio chamado CRF, e termina com uma enxurrada de hormônios de estresse, principalmente o cortisol.²

Os hormônios liberados sob estresse são suficientes para um único lance de luta ou fuga. Porém, uma vez liberados, permanecem no corpo durante horas, e cada incidente perturbador que se sucede acrescenta mais hormônios aos níveis já existentes. A acumulação resultante pode transformar a amígdala num gatilho hipersensível, pronto para nos lançar num estado de fúria ou de pânico diante da menor provocação.

Um dos impactos dos hormônios de estresse se produz na corrente sangüínea. À medida que o coração dispara, o sangue é deslocado dos centros cognitivos superiores do cérebro para outras áreas mais essenciais, objetivando uma mobilização de emergência. Há um salto nos níveis de açúcar no sangue para proporcionar mais combustível, as funções menos relevantes do corpo diminuem de ritmo e os batimentos cardíacos aceleram, a fim de preparar o corpo para lutar ou fugir. O impacto geral do cortisol nas funções cerebrais consiste em pôr em prática uma primitiva estratégia de sobrevivência: aguçar os sentidos, amortecer a mente e fazer o que estiver mais bem ensaiado, mesmo que essa atitude seja gritar ou ficar paralisado de pânico.

O cortisol rouba recursos energéticos da memória operacional — do intelecto — e os desloca para os sentidos. Quando os níveis de cortisol estão elevados, o indivíduo comete mais erros, fica mais distraído e tem dificuldade para se lembrar com precisão das coisas, mesmo que seja algo que acabou de ler.³ Pensamentos irrelevantes se intrometem em sua mente e fica mais difícil processar informações.

Se o estresse perdurar, o estado final provavelmente será de exaustão ou pior. Quando se colocam ratos de laboratório sob pressão constante, o cortisol e os hormônios de estresse correlatos atingem níveis tóxicos, na realidade envenenando e destruindo neurônios. Se o estresse se mantiver por um período significativo na vida das cobaias, provoca um efeito dramático no seu cérebro, com erosão e atrofia do hipocampo, o centro-chave da memória.⁴

Algo parecido ocorre com as pessoas.⁵ Um estresse agudo pode tornar-nos momentaneamente ineptos, assim como um estresse continuado pode ter um efeito duradouro de amortecimento do intelecto.

É evidente que o estresse é inevitável. Frequentemente, é impossível evitar situações ou pessoas que nos deixam sufocados. Tome-se por exemplo a explosão da quantidade de mensagens. Um estudo sobre empregados de diversas grandes corporações revelou que cada um deles recebia e expedia uma média de 178 mensagens por dia, ou seja, eram interrompidos por três ou mais mensagens por hora, cada uma delas com sua aparência (geralmente falsa) de urgência.⁶

O correio eletrônico, ao invés de reduzir o excesso de informações, aumentou o volume total de mensagens que chegam por telefone, correio de voz, fax, carta e assim por diante. Ficar assoberbado com mensagens intermitentes coloca o indivíduo numa postura reativa, como se estivesse constantemente apagando pequenos incêndios no mato. O maior impacto incide sobre a concentração. Cada mensagem age como distração, tornando ainda mais difícil voltar com plena concentração à tarefa imediata que foi interrompida. O efeito cumulativo do dilúvio de mensagens é um estado crônico de desconcentração.

De fato, num estudo sobre a produtividade diária em trabalhos como os de engenharia, constatou-se que dentre as principais causas de baixo desempenho estavam distrações frequentes. Um destacado engenheiro, porém, encontrou uma estratégia que lhe permitia manter sua concentração. Quando estava trabalhando intensamente diante de seu teclado de computador, usava fones de ouvido.⁷ Todos pensavam que estava ouvindo música. Na realidade, não estava ouvindo coisa alguma, pois os fones de ouvido serviam apenas para impedir que o telefone e seus colegas de trabalho quebrassem sua concentração! Essas estratégias podem funcionar até certo ponto, mas necessitamos também de recursos interiores para lidar com as sensações que o estresse libera dentro de nós.

Os Neurônios do “Apenas Diga Não”

Os lobos pré-frontais normalmente retêm os ímpetos da amígdala, acrescentando a esses julgamentos impulsivos puros uma compreensão das regras da vida e uma noção de qual tipo de resposta será mais competente e apropriada.⁸ Esses circuitos do *apenas diga não* informam à amígdala assustada que, na realidade, não se está em perigo e que uma modalidade de resposta menos desesperada será suficiente.

O desenho básico do cérebro se constrói em torno de uma contraposição simples: alguns neurônios iniciam uma ação e outros inibem essa mesma ação. Da orquestração com ajuste de sintonia fina dessas tendências contrapostas provém uma execução fluida, seja a formulação de um argumento convincente ou a incisão precisa de um hábil cirurgião. Quando as pessoas são demasiadamente impulsivas, o problema parece estar mais na operação do circuito pré-frontal inibidor do que na amígdala. Não se trata tanto de indivíduos com tendência excessiva para a ação, e sim, muito mais de pessoas que, quando começam, não conseguem mais parar.⁹

Como sistema de alarme do cérebro, a amígdala anuncia o que considera ser uma emergência e, para enfrentá-la, tem o poder de neutralizar os lobos pré-frontais numa fração de segundo. Já os lobos pré-frontais não podem neutralizar a amígdala de maneira rápida e direta. Em vez disso, dispõem de uma gama de neurônios *inibidores*, capazes de deter as instruções que a amígdala está expedindo freneticamente. É parecido com digitar o código que desativa o sistema de alarme de segurança de uma casa, disparado por engano.

Richard Davidson, diretor do Laboratório de Neurociência Afetiva da Universidade de Wisconsin, realizou uma série de importantes estudos com imagens do cérebro. Neles foram testados dois grupos de pessoas: no primeiro havia indivíduos identificados como muito resistentes aos altos e baixos da vida; no outro, pessoas facilmente perturbadas por tais oscilações. Davidson acompanhou suas funções cerebrais enquanto

estavam realizando tarefas estressantes, como escrever a respeito da experiência que mais os havia afligido em suas vidas, ou tentando solucionar problemas difíceis de matemática sob pressão de tempo.

As pessoas resistentes se recuperavam do estresse com notável rapidez, com suas áreas pré-frontais começando a acalmar a amígdala e a eles próprios num espaço de poucos segundos. No caso das pessoas mais vulneráveis, ao contrário, verificou-se uma escalada constante da atividade da amígdala e da aflição individual, durante vários minutos após a atividade estressante ter terminado.

Davidson comentou que “os *resistentes* já tinham começado a inibir a aflição durante a situação estressante. Essas são as pessoas otimistas, orientadas para a ação. Se algo dá errado em suas vidas, começam logo a pensar em como podem fazer as coisas melhorarem”.

Esse circuito inibidor entre os lobos pré-frontais e a amígdala está por trás de muitas das competências de auto-regulamentação, principalmente o autocontrole sob estresse e a capacidade de adaptação a mudanças. Essas duas competências permitem manter a calma diante dos fatos existenciais da vida profissional: crise, incerteza e desafios sucessivos. A capacidade dos lobos pré-frontais de inibir a mensagem da amígdala preserva a clareza mental e mantém as ações do indivíduo num curso firme.¹⁰

Passando do laboratório para a realidade, considere-se o ônus para uma empresa se o gerente, principal responsável pela tomada de decisões e pelo trato com pessoas, tiver uma deficiência nessa capacidade emocional tão fundamental. Um estudo sobre gerentes de lojas numa grande cadeia de mercado varejista nos Estados Unidos constatou que aqueles que ficavam mais tensos, aflitos ou atarantados com as pressões do trabalho dirigiam as lojas que tinham o pior desempenho, segundo quatro parâmetros de aferição: lucros líquidos, volume de vendas por metro quadrado, volume de vendas por empregado e por dólar de investimento no estoque. Já os gerentes que mantinham sua serenidade sob as mesmas pressões apresentavam os melhores resultados de vendas.¹¹

Os Garotos do Marshmallow Crescem e Vão Trabalhar

Seis amigos, todos cursando a faculdade, estavam bebendo e jogando cartas, tarde da noite, quando começou uma discussão. A divergência entre Mack e Ted ficou mais intensa e raivosa. Subitamente, Mack teve um acesso de fúria, e começou a berrar. Já Ted, nessa altura visivelmente mais calmo, teve uma reação comedida. Mas Mack estava descontrolado, pôs-se de pé e desafiou Ted para sair no braço. Ted respondeu à provocação de Mack com muita serenidade, dizendo que ele até poderia pensar se ia ou não brigar com Mack, mas só depois que tivessem terminado o jogo.

Apesar de ainda estar fervendo de raiva, Mack concordou. Seguindo a dica de Ted, os outros jogadores retomaram a partida, procedendo como se nada houvesse acontecido. E algum tempo transcorreu até que terminassem de jogar. Isso deu chance a Mack de se acalmar e pensar melhor. No final da rodada, Ted disse calmamente a Mack: “Agora, se você quer continuar a discussão, vamos lá para fora.” No entanto, a essa altura Mack já tivera tempo para se tranquilizar e repensar. Ele pediu desculpas por seu temperamento explosivo e não houve briga alguma.

Voltaram a se encontrar 20 anos depois, numa reunião da turma. Ted tinha uma carreira bem-sucedida em imóveis, enquanto Mack estava desempregado e lutando com problemas de drogas e alcoolismo.¹²

O contraste entre Mack e Ted é uma demonstração eloqüente das vantagens de ser capaz de dizer *não* ao impulso. O circuito-chave nesse caso é uma gama de neurônios inibidores nos lobos pré-frontais que têm o poder de vetar as mensagens impulsivas vindas dos centros emocionais, principalmente da amígdala, em momentos de fúria e tentação. Aparentemente, no caso de Ted, esse circuito funcionava bem, e freqüentemente falhava no caso de Mack.

A história de Mack e Ted é um ótimo paralelo da trajetória de vida de dois grupos de crianças, sobre os quais escrevi em *Inteligência Emocional*, que fizeram parte de um experimento na Universidade de Stanford

conhecido como o *teste do marshmallow*. Resumindo, alunos de quatro anos de idade da pré-escola de Stanford foram levados a uma sala, um por um. Na sala, havia uma mesa, sobre a qual foi colocado um marshmallow diante de cada um. Foi dito a cada um deles: “Você pode comer esse marshmallow agora, se quiser. Mas, se não o comer até eu voltar de algo que tenho que fazer, poderá ganhar dois, quando eu regressar.”

Cerca de 14 anos depois, quando eles estavam concluindo o segundo grau, foi feita uma comparação entre as crianças que tinham comido logo o marshmallow e as que tinham esperado para receber dois.¹³ Constatou-se que os que haviam agarrado logo o marshmallow tinham, em relação aos que haviam esperado, uma probabilidade maior de desmoronar sob pressão, tendiam com maior frequência a ficar irritados e puxar briga, e tinham menor capacidade de resistir a tentações na busca de seus objetivos.

Contudo, o que mais surpreendeu os pesquisadores foi um efeito inteiramente inesperado. As crianças que haviam esperado pelo marshmallow, em comparação com que as não o tinham feito, tinham em média notáveis 210 pontos a mais (de um total possível de 1.600) nas notas do SAT, o exame vestibular para a faculdade.¹⁴

Meu melhor palpite sobre por que a impulsividade acarreta uma diminuição da capacidade de aprender se reporta à ligação entre a amígdala e os lobos pré-frontais. Na condição de fonte do impulso emocional, a amígdala é a origem da distração. Os lobos pré-frontais são onde se localiza a memória operacional, a capacidade de prestar atenção ao que se tem em mente num dado momento.

Na medida em que estejamos preocupados com pensamentos movidos pela emoção, dispomos, na mesma proporção, de menos espaço para atenção em nossa memória operacional. Para uma criança em idade escolar, isso significa menos atenção a ser dada ao professor, a um livro, a um dever de casa. Quando isso se mantém ao longo dos anos, o resultado é a deficiência no aprendizado que se refletiu nas notas baixas no SAT. O mesmo se aplica a alguém no trabalho — a impulsividade e a tendência

para distrair-se cobram um preço em termos de prejuízos à capacidade de aprender ou de se adaptar.

À medida que as crianças estudadas em Stanford foram se tornando adultos e ingressando na força de trabalho, as diferenças ficaram ainda mais pronunciadas.¹⁵ Quando chegaram aos vinte e tantos anos de idade, os que haviam resistido ao marshmallow quando crianças continuavam sendo mais capazes intelectualmente, mais atentos e demonstravam mais autocontrole diante de frustrações.

Ao contrário, os que haviam agarrado logo o marshmallow aos quatro anos de idade se revelavam, chegando aos 30, menos aptos do ponto de vista cognitivo e impressionantemente menos competentes no plano emocional do que os que se haviam contido. Na maioria, eram solitários, menos confiáveis, ficavam distraídos com maior facilidade e eram incapazes de retardar um prazer na busca de seus objetivos. Quando estavam sob tensão, demonstravam pouca tolerância e pouco autocontrole. Respondiam à pressão com pouca flexibilidade e repetiam sem parar as mesmas reações inúteis e exageradas.

A história das crianças com o marshmallow encerra maiores ensinamentos sobre os custos das emoções descontroladas. Quando estamos sob a influência do impulso, da agitação, da emotividade, nossa capacidade de pensar e de trabalhar fica prejudicada.

O Coração Gerenciado

A auto-regulamentação emocional não inclui apenas atenuar a aflição ou abafar o impulso. Pode também significar a provocação intencional de uma emoção, até mesmo de uma emoção desagradável. Disseram-me que alguns cobradores de contas se preparam para ir atrás dos devedores pondo-se em estado de mau humor e irritação. Os médicos que têm de dar más notícias a pacientes e seus familiares adotam um ar sombrio, soturno, da mesma forma como fazem os agentes funerários para falar com as

famílias de luto. Nos setores de venda a varejo e de serviços, as exortações para que os empregados sejam amáveis com os clientes são praticamente universais.

Há uma corrente de pensamento que sustenta que, quando os empregados recebem ordens para demonstrar uma determinada emoção, são forçados a efetuar um difícil *trabalho emocional* a fim de manter seus empregos.¹⁶ Quando as ordens do chefe determinam as emoções que uma pessoa deve expressar, ela é levada a distanciar-se de seus próprios sentimentos. Os vendedores do varejo, comissários de bordo e pessoal de hotéis estão entre os trabalhadores que mostram maior tendência para essa tentativa de gerenciamento do coração. Arlie Hochschild, socióloga da Universidade da Califórnia em Berkeley, qualifica isso como uma “comercialização de sentimentos humanos”, que equivale a uma forma de tirania emocional.

Um exame mais detido revela que essa perspectiva é apenas metade da história. Para determinar se o *trabalho emocional* é ou não um ônus, é fundamental estabelecer-se o grau em que a pessoa se identifica com o seu trabalho.¹⁷ No caso de uma enfermeira que se considere uma pessoa solidária, e que se importa com os demais, dedicar alguns momentos ao consolo de um paciente aflito não representa um ônus, e sim o que dá sentido ao seu trabalho.

A idéia de autocontrole emocional não significa negar ou reprimir os sentimentos autênticos. Os estados de ânimo *ruins*, por exemplo, têm sua utilidade. A raiva, a tristeza e o medo podem tornar-se fontes de criatividade, energia e um estímulo para estabelecer vínculos. A raiva pode ser uma intensa fonte de motivação, especialmente quando provém do desejo de corrigir uma injustiça ou uma iniquidade. A tristeza compartilhada pode unir as pessoas. O ímpeto nascido da ansiedade, quando esta não é avassaladora, pode impelir o espírito criativo.

Autocontrole emocional não é a mesma coisa que controle *exagerado*, ou seja, o abafamento de todos os sentimentos e da espontaneidade. A verdade é que esse controle exagerado tem um ônus físico e mental.

Pessoas que abafam seus sentimentos, principalmente os negativos e fortes, elevam seus batimentos cardíacos, sinal de tensão aumentada. Quando essa supressão emocional é crônica, pode atrapalhar o raciocínio, prejudicar o desempenho intelectual e interferir nas interações sociais fluentes.¹⁸

Já competência emocional significa que temos uma opção quanto a *como* expressarmos nossos sentimentos. Essa sutileza emocional se torna especialmente importante numa economia globalizada, pois as regras básicas para a expressão emocional variam muito de uma cultura para outra. Aquilo que é apropriado num país pode parecer uma explosão inconveniente em outro. Por exemplo, os executivos de culturas tradicionalmente reservadas, como as do norte da Europa, podem ser considerados *frios* e distantes por seus parceiros de negócios latino-americanos.

Nos Estados Unidos, a conduta destituída de expressão emocional muitas vezes transmite uma mensagem negativa, uma sensação de distanciamento ou indiferença. Um estudo de quase 2 mil supervisores, gerentes e executivos de companhias norte-americanas revelou uma forte vinculação entre a falta de espontaneidade e o mau desempenho.¹⁹ Enquanto os gerentes com ótimo desempenho eram mais espontâneos do que seus colegas medíocres, os executivos, como um grupo, eram mais controlados na expressão de seus sentimentos pessoais do que os gerentes nos níveis mais baixos. Aparentemente, os executivos atribuíam maior atenção ao impacto de expressar um sentimento *errado* em determinadas situações.

Essa conduta comedida nos escalões mais altos está relacionada com a noção de que o local de trabalho é um caso especial no que se refere a emoções, quase uma *cultura* distinta do resto da vida. No âmbito da zona íntima de amigos e familiares, podemos — e devemos — mostrar e ponderar o que quer que esteja pesando no coração. No trabalho, na maioria das vezes, prevalece um outro conjunto de regras básicas emocionais.

A auto-regulamentação — administrar os impulsos, bem como sentimentos aflitivos — depende do funcionamento dos centros emocionais em conjunto com os centros executivos das áreas pré-frontais. Essas aptidões primitivas — lidar com impulsos e com revezes — estão no âmago das cinco competências emocionais:

- *Autocontrole*: Administrar com eficácia emoções e impulsos perturbadores
- *Confiabilidade*: Exibir honestidade e integridade
- *Conscienciosidade*: Mostrar-se confiável e responsável no cumprimento das obrigações
- *Adaptabilidade*: Flexibilidade no gerenciamento das mudanças e dos desafios
- *Inovação*: Estar aberto a novas idéias e condutas, bem como a novas informações

■ Autocontrole ■

Manter sob controle as emoções e os impulsos perturbadores

As pessoas com essa competência

- Gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas
 - Mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis
 - Pensam com clareza e se mantêm concentradas sob pressão
-

Bill Gates está uma fera. Seus olhos estão esbugalhados e seus óculos exageradamente grandes estão tortos. O rosto está vermelho e saltam-lhe perdigotos da boca. Está numa pequena sala de reuniões, superlotada, no *campus* da Microsoft, com 20 jovens microsoftianos congregados em volta de uma mesa oval. A maioria olha para seu presidente com medo evidente (...) isso quando chegam a olhar para ele.

“O cheiro azedo do suor de medo enche a sala.”

Assim começa a descrição de uma demonstração da fina arte de lidar com emoções.²⁰ Enquanto Gates prosseguia com seu discurso furioso, os desafortunados programadores se mexiam nas cadeiras e gaguejavam, tentando convencê-lo ou, pelo menos, aplacar sua raiva. Tudo em vão. Ninguém parecia conseguir que ele escutasse, com exceção de uma mulher baixinha, de fala macia, descendente de chineses, que dava a impressão de ser a única pessoa na sala a não se abalar com seu acesso de fúria. Olhava-o nos olhos, enquanto todos os demais evitavam esse tipo de contato.

Por duas vezes, ela o interrompeu e se dirigiu a ele em tom suave. Na primeira vez, suas palavras pareceram acalmá-lo um pouco, mas depois recomeçou a berrar. Na segunda, ele ouviu calado, olhando pensativo para a mesa. Então, de repente, sua fúria desapareceu e ele disse a ela: “OK, isso parece bom. Podem ir em frente.” E com isso encerrou a reunião.

A mulher não dissera nada muito diferente do que os outros vinham dizendo. Entretanto, seu modo impassível pode muito bem tê-la habilitado a expressar-se melhor, a pensar com mais clareza em vez de se deixar tomar pela ansiedade. Sua postura sem dúvida fazia parte da mensagem, enviando o sinal de que o discurso furioso não a intimidava, de que era capaz de suportá-lo sem ficar desorientada, de que não havia qualquer razão concreta para ele ficar tão agitado.

Num certo sentido, essa aptidão é em grande parte invisível. O autocontrole se manifesta sobretudo com uma *ausência* de foguetórios emocionais mais óbvios. Os sinais dessa aptidão incluem ficar impassível sob tensão ou lidar com uma pessoa agressiva sem revidar a hostilidade. Outro exemplo corriqueiro é o gerenciamento do tempo. A manutenção de um cronograma diário requer autocontrole, até mesmo para resistir a demandas aparentemente urgentes, mas que, na verdade, são triviais. Ou para não ceder à tentação de prazeres e distrações que acarretam perda de tempo.

O ato máximo da responsabilidade pessoal no trabalho pode consistir em assumir o controle do próprio estado de espírito. Os estados de ânimo têm uma forte influência sobre o raciocínio, a memória e a percepção.

Quando se está com raiva, é mais fácil recordar-se de incidentes que endossam esse sentimento, o pensamento volta-se totalmente para o alvo da raiva e a irritabilidade deforma tanto a visão que se tem da realidade, que um comentário inócuo, nessas circunstâncias, pode ser visto como hostil. Resistir a essa característica despótica dos estados de ânimo é essencial para a capacidade de trabalhar de forma produtiva.

Quando o Trabalho É um Inferno

Há muitos anos, tive um chefe que acabara de ser promovido e que me parecia extremamente ambicioso. Sua estratégia para causar boa impressão na nova posição consistia em contratar escritores novos — *a sua gente* — e assegurar-se de que seu trabalho tivesse apresentação destacada na publicação. Passava grande parte do tempo com o pessoal novo, ignorando deliberadamente a nós, veteranos.

Talvez meu chefe estivesse sob pressão do *seu* chefe. Jamais descobri o que o levava a proceder daquele jeito. Certo dia, porém, para minha surpresa, convidou-me para tomar um cafezinho com ele na lanchonete da companhia. Lá, depois de umas poucas palavras de conversa circunstancial, abruptamente informou-me que meu trabalho não estava correspondendo às expectativas. O que estava errado com o que eu fazia foi explicado de maneira muito vaga. Sob as ordens de um chefe anterior, meu trabalho havia sido indicado para prêmios importantes. No entanto era óbvio aonde ele queria chegar: se eu não melhorasse, ele iria me despedir.

É desnecessário dizer que isso me causou uma enorme e constante ansiedade. Afundado em dívidas e com os filhos a caminho da universidade, necessitava desesperadamente desse emprego. O pior é que escrever requer um bocado de concentração e essas preocupações ficavam me atrapalhando, desviando minha atenção com imagens de catástrofe profissional e financeira.

Minha sanidade foi salva por uma técnica de descontração que eu

aprendera anos antes, uma simples prática de meditação que eu havia adotado, de modo intermitente, pelos anos afora. Nunca havia levado a coisa a sério. Mas, de uma hora para outra, tornei-me um praticante fanático. Todas as manhãs, antes de começar o dia, dava-me meia hora ou até uma hora inteira para me acalmar, me concentrando.

Deu resultado. Mantive-me inteiro e são, fazendo o melhor que podia para produzir artigos por encomenda como um operário. Então veio o alívio: meu chefe insuportável conseguiu uma promoção, indo para outro departamento.

Assim como eu fiz com a meditação, muitas pessoas mais capacitadas para lidar com a aflição possuem alguma técnica de gerenciamento de estresse à qual recorrem quando necessário, seja um banho de banheira demorado, algum exercício físico intenso ou uma sessão de ioga. Dispor de um método de descontração desses no repertório individual não quer dizer que a pessoa deixará de sentir-se perturbada ou aflita, de vez em quando. Entretanto, a prática diária de algum método de descontração parece reposicionar o ponto de disparo da amígdala, tornando-a menos suscetível a provocações.²¹ Esse reposicionamento neural nos dá a capacidade de nos recuperarmos mais rapidamente de ataques da amígdala, ao mesmo tempo em que nos torna menos suscetíveis a eles. O resultado final é que ficamos menos suscetíveis à aflição e os acessos que nos acometem são mais curtos.

Uma Sensação de Impotência

A sensação de impotência em relação às pressões no trabalho é em si mesma perniciosa.

Entre os donos e empregados de pequenas empresas, os que têm uma sensação mais forte de que controlam o que lhes acontece na vida são menos propensos a ficar com raiva, deprimidos ou agitados diante de conflitos e tensões no trabalho. Por outro lado, os que sentem que exercem

menos controle tendem mais a ficar perturbados ou mesmo a desistir.²²

Num estudo feito sobre 7.400 homens e mulheres em empregos no serviço público em Londres, os que sentiam que precisavam cumprir prazos fixados por outra pessoa e que tinham pouca participação na decisão de como fazer o seu trabalho ou com quem o fariam tinham risco 50% maior de desenvolver sintomas de doenças coronárias do que os que dispunham de maior flexibilidade no trabalho.²³ O fato de alguém sentir que tem pouco controle sobre as exigências e pressões do trabalho acarreta um risco de doenças cardíacas tão grande quanto fatores de risco como a hipertensão.²⁴ Por isso, de todos os relacionamentos que se têm no trabalho, o que se trava com o chefe ou supervisor produz o maior impacto na saúde emocional e física. Voluntários em uma unidade britânica de pesquisa sobre gripe foram expostos a um vírus de gripe e acompanhados durante cinco dias para ver quem ficava doente. Constatou-se que os mais suscetíveis eram os que estavam envoltos em tensões sociais.²⁵ Apenas um dia duro no trabalho não era problema; mas ter dificuldades constantes com um supervisor produzia estresse suficiente para baixar a resistência imunológica.

Nas recém-descobertas vinculações anatômicas entre o cérebro e o corpo, que ligam o estado mental à saúde física, os centros emocionais desempenham um papel crucial, já que possuem a teia mais rica de conexões tanto com o sistema imunológico quanto com o sistema cardiovascular. Esses vínculos biológicos explicam por que sentimentos aflitivos — tristeza, frustração, raiva, tensão, ansiedade intensa — duplicam o risco de que alguém com uma doença cardíaca possa ter uma perigosa diminuição do fluxo sangüíneo para o coração no espaço de horas após ser acometido por esses sentimentos. Às vezes, esses decréscimos podem desencadear um ataque cardíaco.²⁶

As mães que trabalham estão acostumadas ao fato de arcarem com uma sobrecarga psicológica própria, na medida em que as pressões comuns do trabalho se somam à tensão mental de estar sempre *de prontidão* para inesperados problemas de família, como um filho doente. As mães

solteiras e casadas que possuem empregos de nível médio nos quais têm pouco controle apresentam níveis consideravelmente mais elevados de cortisol, o hormônio do estresse, em comparação com as mulheres que trabalham mas que não têm filhos em casa.²⁷

Em baixos níveis, o cortisol pode ajudar o corpo a combater um vírus ou reparar tecidos lesionados. Mas, quando há um fluxo muito grande de cortisol, a eficácia do sistema imunológico diminui.²⁸ Como explicou um pesquisador do National Institute of Mental Health, “se você estiver ali, olhando a bolsa de valores despencar, seu nível de cortisol vai subir, como resultado do estresse psicológico. Nesse momento, se alguém espirrar perto do seu rosto, você estará vulnerável a pegar uma gripe”.²⁹

Como a Autopercepção Dá Resultados

Um professor universitário com problemas no coração recebeu um monitor portátil de batimentos cardíacos. Ele deveria usar o aparelho, já que os seus batimentos excediam a marca de 150 por minuto e muito pouco oxigênio chegava ao músculo do coração. Um dia, o professor compareceu a uma das aparentemente intermináveis reuniões de rotina de seu departamento, as quais considerava uma perda de tempo.

Embora achasse que estava cinicamente desligado dos debates, o monitor informou-lhe que seu coração estava disparado, em níveis perigosos. Ele, até então, não se dera conta de como ficava emocionalmente perturbado com os embates diários da política dentro do departamento.³⁰ A autopercepção dá resultados na condição de aptidão-chave para lidar com o estresse. A exemplo do que aconteceu com esse professor universitário, uma pessoa que deixe de prestar a devida atenção pode ficar surpreendentemente alheia ao estresse que seu trabalho lhe causa.

O simples fato de tomar conhecimento de sentimentos a ponto de explodirem pode ter efeitos salutareos. A Universidade Metodista do Sul

realizou um estudo sobre 63 gerentes demitidos. Compreensivelmente, muitos mostraram-se irritados e hostis. Metade deles recebeu a instrução de manter um registro diário, durante cinco dias, passando 20 minutos escrevendo sobre quais eram seus sentimentos e reflexões mais profundos em relação àquilo por que estavam passando. Os que fizeram esses registros encontraram novos empregos mais depressa do que os que não os fizeram.³¹

Quanto maior for a precisão com que se consiga monitorar os próprios transtornos emocionais, mais rápida será a recuperação do estado de aflição. Considere-se um experimento no qual algumas pessoas assistem a um filme muito realista de uma campanha contra motoristas bêbados, mostrando acidentes automobilísticos sangrentos.³² Durante meia hora depois do filme, os espectadores contam que se sentiram aflitos e deprimidos, com seus pensamentos voltando repetidamente para as cenas perturbadoras a que tinham acabado de assistir. Os que se recuperaram mais depressa são os que possuem maior clareza sobre seus próprios sentimentos. Ao que parece, a clareza emocional habilita as pessoas a gerenciar estados de espírito ruins.

Entretanto, a impassibilidade não significa necessariamente que se tenha feito bem o trabalho emocional. Mesmo pessoas que parecem impassíveis, se de fato estão fervendo por dentro, ainda precisam lidar com seus sentimentos tumultuados. Em algumas culturas, especialmente na Ásia, encoraja-se esse padrão de encobrir sentimentos negativos. Mesmo que isso possa manter a tranqüilidade nos relacionamentos, pode também acarretar um ônus para os indivíduos. Um psicólogo que estava ensinando capacitação em inteligência emocional para comissários de bordo na Ásia disse que “lá, o problema é a implosão. Eles não explodem, guardam tudo dentro de si mesmos e sofrem com isso”.

A implosão emocional tem vários inconvenientes. Frequentemente, os que implodem deixam de tomar qualquer providência para melhorar sua situação. Eles podem não demonstrar nenhum sinal exterior de um ataque emocional, mas sofrem as conseqüências internas: dores de cabeça,

irritabilidade, excesso de fumo e de bebida, insônia, interminável autocrítica. Além disso, correm os mesmos riscos de saúde daqueles que explodem. Portanto, precisam aprender a gerenciar suas próprias reações à aflição.

O Autocontrole em Ação

Trata-se de uma típica cena de rua em Manhattan: um homem pára seu carro Lexus numa rua muito movimentada em que é proibido estacionar. Ele entra apressado numa loja, faz algumas compras e sai correndo. E descobre que um guarda de trânsito já lhe aplicou uma multa e chamou o reboque, que a essa altura está levando o Lexus.

“Droga!”, explode o homem, furioso, berrando com o guarda. “Você é o sujeito mais nojento que já vi na vida!”, grita, esmurrando o capô do reboque.

Apesar de visivelmente contrariado, o guarda de algum modo consegue responder com calma: “É a lei. Se você acha que isso não está certo, pode entrar com um recurso.” Dito isso, dá meia-volta e vai embora.

O autocontrole é essencial para a aplicação da lei. Quando um policial se depara com alguém em pleno ataque da amígdala, como esse motorista agressivo, a probabilidade de o incidente ter um final violento aumenta rapidamente se o policial em questão também sofrer um ataque da amígdala.

O policial Michael Wilson, professor da Academia de Polícia da cidade de Nova York, explica que situações como essa obrigam muitos oficiais a um tremendo esforço para conseguirem controlar suas reações viscerais ao desrespeito. Os policiais encaram essas atitudes como ameaçadoras, um indício de uma mudança no poder, na interação, capaz de colocar suas vidas em perigo.³³ Como explica Wilson, “a princípio, se alguém nos dirige uma ofensa grave, nosso corpo quer reagir. Mas existe essa pessoazinha lá dentro da nossa cabeça dizendo: ‘Não vale a pena. Se eu

puser a mão nesse cara, saio perdendo””.

O treinamento da polícia (pelo menos nos Estados Unidos, que, lamentavelmente, tem um dos mais altos níveis de violência do mundo) exige uma cuidadosa adequação do uso da força à situação. Ameaças, intimidação física e sacar uma arma são recursos extremos, capazes de incitar um ataque da amígdala na outra pessoa.

Estudos sobre competência em organizações de aplicação da lei constataram que os agentes mais destacados usam o mínimo necessário de força. Tratam pessoas inflamadas com calma e uma postura profissional e têm grande habilidade em baixar o nível de tensão das situações. Um estudo sobre guardas de trânsito da cidade de Nova York constatou que os que conseguiam ter uma reação tranqüila, mesmo quando se confrontavam com motoristas enfurecidos, envolviam-se num menor número de incidentes com desfecho violento.³⁴

O princípio de manter a calma a despeito da provocação se aplica a qualquer pessoa que, de forma rotineira, se defronte no trabalho com pessoas desagradáveis ou exaltadas. Entre conselheiros e psicoterapeutas, por exemplo, os que têm desempenho ótimo reagem serenamente a ataques pessoais por parte de um paciente.³⁵ Do mesmo modo se conduzem comissários de bordo destacados diante de passageiros irritados.³⁶ Entre os gerentes e executivos, os de desempenho ótimo contrabalançam seu ímpeto, ambição e postura afirmativa com autocontrole, colocando suas necessidades pessoais a serviço dos objetivos da organização.³⁷

A Resistência: Beneficiando-se do Estresse

Vamos comparar dois executivos de uma das companhias telefônicas regionais dos Estados Unidos, na qual o estresse foi aumentando à medida que todo o setor passava por mudanças desagregadoras. Um dos executivos está agoniado pela tensão: “Minha vida parece uma corrida da morte. Estou sempre tentando ficar em dia, cumprir os prazos que me são

impostos, quando a maioria das tarefas não é realmente urgente. Apenas coisas de rotina. Assim, mesmo vivendo nervoso e tenso, sinto-me entediado a maior parte do tempo.”

O outro executivo diz que “quase nunca me sinto entediado. Geralmente, mesmo quando tenho que fazer algo que a princípio não me parece interessante, depois de começar, acho a tarefa compensadora, porque me ensina alguma coisa. Estou sempre tentando acrescentar algo de mim, e tornar minha vida profissional produtiva”.

Identificou-se no primeiro executivo um baixo grau de uma qualidade denominada *determinação*. Já no segundo, obviamente, foi constatado um alto grau dessa mesma qualidade. Trata-se da capacidade de se manter engajado, de se sentir no controle da situação e de se considerar desafiado em vez de ameaçado pelo estresse. O estudo constatou que aqueles que reagem ao estresse com determinação, encarando o trabalho como extenuante porém excitante, e as mudanças como uma oportunidade para desenvolver-se, em vez de vê-las como um inimigo, suportam muito melhor a carga do estresse, e com menor incidência de enfermidades.³⁸

Paradoxalmente, na vida profissional, uma mesma situação pode ser vista por uma pessoa como uma ameaça devastadora, mas, por outra, como um desafio revigorante. Com os recursos emocionais adequados, o que parece ameaçador pode tornar-se um desafio a ser enfrentado com energia, até mesmo com entusiasmo. Há uma diferença fundamental entre o *bom estresse* — os desafios que mobilizam e motivam a pessoa — e o *mau estresse* — as ameaças que dominam, paralisam ou desmoralizam a pessoa.

As substâncias químicas do cérebro que geram o entusiasmo a partir de um desafio são diferentes das que respondem ao estresse e à ameaça. Funcionam quando a pessoa encontra-se com a energia alta, num esforço máximo e numa atitude positiva. A bioquímica desses estados produtivos gira em torno da ativação do sistema nervoso simpático e das glândulas de adrenalina que secretam as substâncias químicas chamadas catecolaminas.

As catecolaminas, a adrenalina e a noradrenalina nos despertam para a

ação de uma forma mais produtiva do que o ímpeto frenético do cortisol. Quando o cérebro entra em estado de emergência, começa a lançar cortisol, bem como um nível muito elevado de catecolaminas. Entretanto, atuamos melhor num nível mais baixo de excitação cerebral, quando apenas o sistema de catecolamina está engajado. (Aliás, não é necessário que haja uma ameaça ao emprego ou um comentário negativo do chefe para ativar o cortisol, bastando o enfado, a impaciência, a frustração ou mesmo o cansaço.)

Portanto, de uma certa maneira, há dois tipos de estresse — o bom e o mau — e dois sistemas biológicos distintos em funcionamento. Existe também um ponto de equilíbrio, quando o sistema nervoso simpático está em ação (mas não em excesso); então o estado de ânimo da pessoa e sua capacidade de pensar e reagir encontram-se no ponto ótimo. Aqui se situa o melhor desempenho da pessoa.

■ Confiabilidade e Conscienciosidade ■

Demonstrar integridade e ser responsável na própria conduta

As pessoas com essa competência

Quanto à Confiabilidade

- Agem de forma ética e acima de qualquer restrição
- Angariam confiança através de sua confiabilidade e autenticidade
- Admitem seus próprios erros e criticam atos antiéticos dos outros
- Assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral

Quanto à Conscienciosidade

- Mantêm seus compromissos e cumprem suas promessas
 - Responsabilizam-se por atingir seus objetivos
 - São organizadas e cuidadosas em seu trabalho
-

O inventor de um novo produto promissor, um colchão de ar com duas câmaras, que possuía a vantagem competitiva de conservar o calor do corpo, contou sua conversa com um homem de negócios que propôs fabricar e vender o colchão, pagando *royalties* ao inventor. Durante a conversa, o homem de negócios revelou, com certo orgulho, que jamais pagava impostos.³⁹

— Como você faz isso? — perguntou incrédulo o inventor.

— Tenho dois livros-caixas — respondeu com soberba o homem de negócios.

— Nesse caso, em qual dos dois você vai lançar as vendas dos meus colchões para calcular os *royalties* que irá me dever? — indagou o inventor.

Esta pergunta ficou sem resposta. Fim do negócio.

A credibilidade provém da integridade. Os profissionais de destaque sabem que, para merecer confiança no trabalho, precisam fazer com que as pessoas saibam quais são seus valores e princípios, intenções e sentimentos, e agir de acordo com eles. São francos a respeito de seus próprios equívocos e fazem críticas leais às pessoas, quando apontam suas falhas.

Os trabalhadores dotados de integridade são sinceros, inclusive reconhecendo seus sentimentos — “Isso estava me deixando um pouco nervoso” —, o que contribui para sua aura de autenticidade. Ao contrário, os que jamais admitem uma falha ou imperfeição, ou que *exaltam* a si mesmos, sua companhia ou um produto, prejudicam sua credibilidade.

Em qualquer que seja o ramo, a integridade — agir de maneira aberta, honesta e coerente — caracteriza aqueles que têm um desempenho destacado. Por exemplo, os que exercem funções de vendas dependem da solidez de relacionamentos continuados. Nesse trabalho, alguém que oculte uma informação essencial, quebre promessas ou deixe de honrar compromissos fere a confiança, que é vital para que as transações se repitam.

Um antigo vice-presidente de uma divisão da Automatic Data

Processors contou-me que “nos gerentes gerais de vendas que trabalharam para mim e não deram certo, o que lhes faltava de mais grave era a confiabilidade. Nas vendas, é toma lá, dá cá. Darei isso a você se me der uma concessão naquilo. É uma situação ambígua, em que é preciso aceitar a palavra da outra pessoa. Num campo como o das finanças, que é mais ciência do que arte, as coisas são mais nítidas. Mas, nas vendas, são tons de cinza, de modo que merecer confiança tem uma importância absoluta”.

Douglas Lennick, vice-presidente executivo da American Express Financial Advisors, concorda, dizendo que “algumas pessoas têm a impressão errônea de que é possível ter êxito nos negócios enganando os outros ou pressionando-os para comprar algo de que não necessitam. Isso pode funcionar a curto prazo, mas irá prejudicá-las a longo prazo. O indivíduo terá muito mais sucesso se mantiver uma sintonia com seus valores pessoais”.

Quando Negócios São Negócios

Conheci-a num avião — ela se sentou ao meu lado num vôo para o Oeste. Já estávamos conversando por um bom tempo, quando ela descobriu que eu estava escrevendo a respeito das emoções no trabalho. Então, contou-me toda a sua história: Fazemos testes de segurança para a indústria química, avaliando as substâncias que usam e como as empresas lidam com esses materiais, tendo em vista riscos como o da combustibilidade. Verificamos se os seus procedimentos satisfazem os padrões federais de segurança. Entretanto, meu chefe não quer saber se o relatório está correto. Preocupa-se apenas com o fato de que seja feito no prazo. Seu lema é ‘termine’ o trabalho o mais depressa que puder e pegue o dinheiro’.

“Recentemente, descobri que os cálculos relativos a um certo trabalho estavam errados, e os refiz. Mas meu chefe me repreendeu porque eu levava mais tempo do que ele queria. Tenho que fazer o que esse sujeito me diz, mesmo sabendo que ele é um incompetente. Por isso, estou sempre

refazendo os cálculos em casa, no meu tempo livre. Todo mundo está descontente de ser pressionado dessa maneira por nosso chefe.”

Por que ela atura isso?

Ela me falou de um divórcio complicado, de ter de cuidar sozinha de seus dois filhos, de estar sobrecarregada. “Se eu pudesse, sairia, mas preciso do trabalho. Hoje em dia, os empregos estão difíceis...”

Depois de uma pausa demorada para refletir, ela prosseguiu: “Ele assina todos os trabalhos, mesmo os que são feitos por nós. No início, eu ficava contrariada por ele estar recebendo todo o crédito, mas agora sinto-me aliviada. Não quero meu nome naqueles relatórios. Isso não me parece correto. Ainda não aconteceu acidente algum, incêndios, explosões, mas é o que pode ocorrer, algum dia.”

Será que ela não deveria se manifestar, relatar o que estava acontecendo?

“Pensei em contar alguma coisa para alguém, mas não posso. Assinei um acordo de sigilo quando fui contratada. Teria de sair da companhia e depois provar minhas acusações num tribunal. Isso poderia se transformar num pesadelo.”

Nosso avião fazia a aproximação para o pouso, e ela parecia ao mesmo tempo aliviada e nervosa, pelo que me revelara. Na verdade, estava tão angustiada que se recusou a me dizer seu nome ou o de sua companhia. Mesmo assim, anotou meu nome e número de telefone, dizendo que tinha mais coisas para contar. Prometeu me telefonar.

Nunca mais soube dela.

A Ethics Officers Association encomendou uma pesquisa abrangendo 1.300 trabalhadores de todos os níveis, empregados em companhias norte-americanas. O resultado foi surpreendente: cerca da metade deles admitiram estar envolvidos em condutas empresariais antiéticas.⁴⁰

Na maioria dos casos, as violações de confiança ou de códigos de moral eram relativamente pequenas, como por exemplo dizer que estava doente quando queria ter uma folga ou levar para casa mantimentos da despensa da companhia. Entretanto, 9% admitiram mentir para um cliente

ou ludibriá-lo, 6% falsificaram cifras em relatórios ou documentos, e 5% mentiram para seus superiores sobre questões graves ou ocultaram informações críticas. Além disso, 4% reconheceram ter assumido o crédito pelo trabalho ou idéia de outra pessoa. Algumas das violações eram extremamente graves: 3% se envolveram em violação de *copyright* ou de licença de aplicativos de computador, 2% forjaram o nome de alguém num documento. E 1% prestou informações falsas ao preencher formulários oficiais, como a declaração de imposto de renda.

Em contraste com esse levantamento, um estudo sobre contadores destacados numa das maiores firmas dos Estados Unidos descobriu que uma competência denominada *coragem* representava um fator de distinção entre eles. Mostravam-se dispostos a confrontar-se com seus clientes e resistir a pressões de sua própria firma de contabilidade, a correr o risco de perder uma conta e insistir para que as pessoas agissem corretamente. Além disso, os melhores contadores tinham a coragem de se manifestar abertamente, mesmo contra uma sólida resistência, para assegurar que as regras fossem obedecidas, numa atitude que exigia imensa integridade e autoconfiança. (Esse resultado tinha um aspecto bom e outro ruim. O bom era que os melhores contadores da firma tinham esse tipo de coragem. O ruim era que a maioria dos contadores não.)

Controle do Impulso: uma Linha de Fratura Emocional

- Um fiscal de empresa foi despedido porque molestava sexualmente as mulheres que trabalhavam com ele. Além disso, era muito agressivo ao lidar com as pessoas de modo geral.
- Numa outra companhia, um executivo era, por natureza, expansivo, falante, amigoso e espontâneo, mas também tinha pouca autocontenção. Foi despedido por revelar segredos da empresa.
- O chefe de uma pequena empresa industrial foi acusado de

comportamento criminoso no manejo do dinheiro da companhia. Ele havia contratado um cúmplice seu como chefe operacional, um indivíduo que partilhava sua falta de escrúpulos e pouco caso pelas conseqüências do que estavam fazendo.

Esses estudos sobre carreiras destroçadas provêm dos arquivos de uma firma de consultoria que avaliou cada um desses executivos, ao testar 4.265 pessoas, de dirigentes de companhias a operários braçais.”⁴¹ Todos careciam de controle de impulsos, mostrando pouca ou nenhuma capacidade para adiar uma satisfação. A pessoa dotada de autocontenção é capaz de pensar em todas as conseqüências em potencial do que está prestes a fazer e assumir a responsabilidade por suas palavras e atos.

A firma de consultoria que realizou o estudo de autocontenção nas profissões ressalta que, de forma geral, “quando se está fazendo a seleção de pessoas para empregos na indústria — em todos os níveis — é aconselhável rejeitar os candidatos que apresentem grau baixo ou muito baixo” em autocontenção, uma vez que “é muito alta a probabilidade de criarem algum tipo de problema”. (A firma observa, contudo, que as pessoas podem ser ajudadas no sentido de lidarem melhor com sua impulsividade, ou seja, a deficiência no controle de impulsos não representa necessariamente uma condenação a uma carreira sem futuro.)

A contenção traz vantagens mesmo para os jogadores de futebol americano, cuja própria função parece requerer um certo nível de agressividade espontânea. Num estudo feito com mais de 700 jogadores profissionais, entre os convocados pela NFL[\[1\]](#) e jogadores universitários, os que possuíam os níveis mais altos de contenção foram qualificados por seus técnicos como sendo os mais motivados, os que tinham melhores aptidões como jogadores de futebol, os que eram melhores líderes e aqueles com os quais os treinadores tinham maior facilidade para trabalhar.⁴² Por outro lado, os que possuíam baixos níveis de contenção foram apontados como mostrando pouco respeito pelos companheiros de

equipe e pelos técnicos, além de não se disporem a ouvir ou receber instruções. Adotavam uma atitude arbitrária, quanto a seus acordos ou contratos, usavam palavrões com os adversários e adoravam se exibir depois de atravessar a linha de fundo do campo. Vamos tomar dois jogadores com níveis muito baixos de contenção. Um foi descoberto usando drogas e o outro era um criador de casos, que nocauteou com um murro um companheiro de time, durante um treino.

Uma Virtude Discreta: o Consciencioso

Contrastando com o comportamento descontrolado, o dia-a-dia do indivíduo consciencioso inclui características — ser pontual, cuidadoso no trabalho que executa, dotado de autodisciplina e escrupuloso no cumprimento de suas responsabilidades — do cidadão modelo do mundo das organizações. São pessoas assim que mantêm as coisas funcionando como devem. Elas obedecem às regras, ajudam os outros e se preocupam com as pessoas com quem trabalham. É o trabalhador consciencioso que ajuda a orientar os recém-chegados ou põe em dia os que regressam depois de alguma ausência. É quem chega ao trabalho na hora certa e jamais abusa das licenças por motivo de saúde. É quem sempre conclui as coisas dentro dos prazos.

A conscienciosidade é uma fonte de êxito em qualquer campo. Em estudos sobre desempenho no trabalho, a eficácia destacada, em praticamente todos os empregos — da mão-de-obra semi-especializada às vendas e gerenciamento —, depende da conscienciosidade.⁴³ Ela tem especial importância para um desempenho que se sobressai em empregos nos níveis inferiores de uma organização: o funcionário da seção de correspondência que jamais coloca um pacote no lugar errado, a secretária que toma notas de maneira impecável, o motorista do caminhão de entregas que é sempre pontual.

Entre os representantes de vendas de um grande fabricante norte-

americano de eletrodomésticos, os que eram mais conscienciosos alcançavam o maior volume de vendas.⁴⁴ A conscienciosidade também proporciona um colchão protetor contra a perda de emprego no mercado atual, em processo permanente de mudança, já que os empregados que possuem essa característica estão entre os mais prezados. No caso dos representantes de vendas, seu nível de conscienciosidade mostrava quase tanta importância quanto suas vendas no processo de decidir quem iria permanecer na companhia.⁴⁵

Há uma espécie de aura em torno das pessoas altamente conscienciosas, que as faz parecerem ainda melhores do que efetivamente são. Sua reputação de confiabilidade influencia os supervisores na avaliação de seu trabalho, que lhes conferem avaliações mais elevadas do que resultariam de medições objetivas de seu desempenho.

Entretanto, a conscienciosidade sem a empatia ou aptidões sociais pode causar um problema. As pessoas conscienciosas exigem muito de si mesmas. Por isso, são passíveis de julgar outras pessoas por seus próprios padrões e, em conseqüência, de tornarem-se excessivamente rigorosas quando os demais não demonstram o mesmo comportamento exemplar. Em fábricas na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, por exemplo, operários extremamente conscienciosos tendiam a criticar seus colegas de trabalho até mesmo por equívocos corriqueiros, que pareciam triviais para os que eram criticados. Isso criava tensões no seu relacionamento.⁴⁶

Quando a conscienciosidade se transforma numa conformidade invariável com as expectativas, é capaz de desestimular a criatividade. Em vocações criativas como a arte ou a publicidade, a abertura para idéias estapafúrdias e a espontaneidade são extremamente valiosas. O êxito nessas ocupações, porém, requer um equilíbrio. Sem suficiente grau de conscienciosidade para dar andamento ao trabalho, as pessoas viram meros sonhadores, sem nada para mostrar como resultado de sua capacidade imaginativa.

■ Inovação e Adaptabilidade ■

*Ser aberto a novas idéias e procedimentos
e ser flexível na resposta às mudanças*

As pessoas com essa competência

Quanto à Inovação

- Buscam nova idéias em fontes variadas.
- Examinam soluções originais para os problemas
- Geram novas idéias
- Adotam, na sua forma de pensar, novas perspectivas e assumem novos riscos

Quanto à Adaptabilidade

- Lidam de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas
 - Adaptam suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas
 - São flexíveis na maneira como encaram os acontecimentos
-

Foi um indício sutil. Em algum momento, nos meados da década de 1970, ocorreu uma mudança na forma pela qual os gerentes da Intel eram tratados por seus colegas no Japão. Antes, sentiam-se enormemente respeitados. Mas, passaram a voltar para os Estados Unidos com a vaga sensação de que estavam sendo vistos com pouco caso. Algo havia mudado.

Essa informação das linhas de frente antecipava a supremacia do Japão no mercado dos chips de computador, que era naquela época a principal atividade da Intel. A história é contada por Andrew S. Grove, presidente

da Intel, como exemplo do quanto pode ser difícil para os executivos se adaptarem às mudanças num setor econômico.⁴⁷

Grove confessa que a gerência superior da Intel ainda demorou vários anos para se dar conta de que as companhias japonesas haviam utilizado sua força na fabricação de equipamentos de precisão para derrotar a Intel em seu próprio campo, produzindo e vendendo chips de memória.

Momentos como esse, em que mudanças nas circunstâncias neutralizam uma estratégia vitoriosa, são cruciais na história de qualquer companhia. Equivalem ao que Grove chama de um *vale da morte*. Se a companhia não for ágil o bastante para repensar sua estratégia enquanto ainda dispõe dos recursos e do vigor para mudar e se adaptar, estará condenada a murchar ou mesmo morrer.

Diante de tais situações decisivas, as capacidades emocionais que os executivos conseguirem aplicar têm fundamental influência. É essencial ter flexibilidade, responder com agilidade, absorver informações novas, às vezes até penosas. E não se desligar, numa reação de autoproteção.

Na maior parte dos casos, entretanto, o movimento de inércia das empresas se impõe. A gerência superior deixa de ler os indícios de uma *mudança de maré* — ou receia agir sobre as implicações dela — enquanto as regras do jogo estão em mutação.

Ao ingressar nos anos 80, predominava na Intel a suposição de que ela seria a *companhia da memória*, vendendo chips, muito embora a essa altura sua fatia desse mercado tivesse se retraído para cerca de 3%. O produto secundário, que iria se tornar sua nova atividade principal, passava quase despercebido: os microprocessadores, ou o que todos nós hoje conhecemos pela frase “Intel Inside”.[\[2\]](#)

De todas as indústrias, é a de alta tecnologia a que talvez sofra o processo de transformação mais acelerado. Mas, cada organização dessas está repleta dos restos de companhias cujas gerências deixaram de se adaptar às mudanças do mercado. Um engenheiro que trabalhou na Wang Laboratories durante seu apogeu, nos anos 80, quando a companhia disparou para os 3 bilhões de dólares de vendas — e ainda estava lá,

quando a companhia despencou –, disse: “Vi o que o êxito faz: gera arrogância. Não se escutam mais os clientes e os empregados. Nós nos tornamos complacentes com o próprio negócio e acabamos sendo ultrapassados por firmas concorrentes.”

A Mudança é uma Constante

Grove afirma que a capacidade de uma companhia de sobreviver diante de um vale da morte depende de uma única coisa: “a maneira pela qual a gerência superior reage emocionalmente”. Quando seu *status* e bem-estar pessoal, bem como o de sua companhia, se deparam com uma grande ameaça, quando suas mais caras suposições sobre sua missão e seu negócio estão sendo minadas, quais são as emoções que se impõem?

Na Intel, a adaptabilidade foi crucial para enfrentar duas grandes crises: a perda do mercado dos chips de memória e, mais recentemente, o desastre, quando uma falha no então novo processador Pentium da companhia levou milhões de donos de computadores a perderem a confiança no produto. Este último drama da empresa durou apenas um mês. No entanto, esse curto período serviu para evidenciar uma adaptação clássica da gerência a novas realidades desafiadoras: um ciclo que envolve negação inicial seguida por fatos inevitáveis, depois por uma avalanche de aflições. Tudo isso se resolveu quando Grove e seus mais altos executivos encararam a realidade e finalmente fizeram uma concessão dolorosa e onerosa: prometeram substituir os processadores Pentium de todos que o solicitassem, ao custo de 475 milhões de dólares para a companhia.

Esse meio bilhão de dólares foi o preço pago para firmar a Intel como uma marca comercial conhecida. A campanha do “Intel Inside” visava fazer com que os compradores de computadores se dessem conta de que o microprocessador dentro de um computador é o computador. Isso criou uma fidelidade dos clientes à Intel que ia além de qualquer marca de PC que pudessem comprar.

Qualquer companhia que queira se reinventar precisa questionar pressuposições, visualizações, estratégias e identidades básicas. Entretanto, as pessoas nutrem apegos emocionais a todos esses elementos de sua vida profissional, tornando as mudanças ainda mais difíceis.⁴⁸ Considere-se o desastre da companhia de bicicletas Schwinn, que foi a maior fabricante de bicicletas dos Estados Unidos de meados dos anos 50 até os anos 70.⁴⁹ A Schwinn, uma companhia familiar, deixou de identificar as tendências dos anos 80, no rumo das *mountain-bike* e bicicross, e demorou a se equiparar à competição do exterior pelo mercado em expansão das bicicletas incrementadas para adultos. A gerência superior, ignorando as mudanças nas preferências dos usuários de bicicletas, demorou muitíssimo para repensar sua estratégia de comercialização. Um gerente de vendas chegou até a descartar as novas bicicletas de pouco peso com um comentário depreciativo: “É para andar nela ou carregá-la?”.

Seus fornecedores estrangeiros, inclusive a Giant Bicycles, de Taiwan, que a Schwinn havia, sem perceber, ajudado a se transformar num titã da fabricação de bicicletas, estavam entre os credores que acabaram por levar a Schwinn à falência em 1992.

Evidentemente, essas mudanças das características do mercado fazem parte inevitável da competição entre empresas grandes e pequenas. Um executivo de uma companhia que processa dados para revendedoras de automóveis me disse que “um de nossos principais concorrentes ganhou 400 milhões de dólares por ano fornecendo formulários a revendedoras de automóveis. Então, introduzimos um procedimento pelo qual as revendedoras podem usar computadores e impressoras laser a fim de dispensar os formulários. Subimos para 60 milhões de dólares por ano, tudo com negócios tirados daquele concorrente. Só neste mês, eles por fim acordaram e introduziram um sistema computadorizado que pode competir com o nosso, mas demoraram quatro anos, e isso lhes custou uma enorme parcela do mercado”.

Para Sobreviver às Mudanças: os Pré-requisitos Emocionais

Não havia dúvida alguma de que ele era brilhante. Contador público juramentado, possuía também um mestrado em economia e outro em administração de empresas, além de um curso avançado em finanças, todos em uma universidade de primeira linha. Durante muitos anos, destacara-se como diretor de crédito e gerente de risco de um grande banco global.

E estava sendo despedido.

A razão era simples: não conseguia se ajustar a seu novo trabalho. Seu êxito lhe valera um lugar numa equipe que o banco formara para localizar companhias promissoras, nas quais deveria investir. A missão do grupo era recuperar o valor de títulos governamentais em países onde haviam sido desvalorizados em até 80%. Dentro de seus países de origem, os títulos ainda podiam ser negociados pelo total do seu valor nominal. Porém, esse ex-gerente de risco, em lugar de ajudar a equipe a equacionar cenários *positivos* que poderiam proporcionar à companhia uma boa aquisição, simplesmente manteve seu antigo procedimento de dizer *não*.

O recrutador de executivos a quem procurou quando perdeu o emprego contou-me que “ele continuava insistindo em fazer as análises buscando as fraquezas, os aspectos negativos, matando os negócios ao invés de recuperá-los. Seu chefe acabou se enchendo disso e despediu-o. Não havia jeito de ele se adaptar ao novo objetivo”.

Atualmente, no trabalho, o constante são as mudanças. Um representante de vendas de publicidade de uma grande revista comentou: “Costumávamos ser muito rígidos na maneira como operávamos. Fazia-se tudo de acordo com as normas, A, B, C, D — e de nenhum outro modo. Agora, tomamos nós mesmos as decisões, não há nenhuma fórmula fixa de como se vai trabalhar. Somos estimulados a correr riscos e a trabalhar em equipe. A atmosfera mudou. No entanto, algumas pessoas parecem estar perdidas. Têm muita dificuldade com a nova forma de se fazerem as coisas.”

As pessoas que carecem de adaptabilidade são dominadas pelo medo, pela ansiedade e por um profundo desconforto pessoal diante de mudanças. Muitos gerentes estão tendo dificuldade para se adaptar à tendência de disseminar a responsabilidade e o processo de tomada de decisões por toda a organização. Como explicou um executivo do conglomerado alemão Siemens AG, “as pessoas têm antigos hábitos de autoridade. O novo modelo dá aos indivíduos o poder de tomarem decisões por si mesmos, delegando-se responsabilidade pela hierarquia abaixo, chegando mais perto do cliente. Mas, quando as coisas andam mal — digamos, se a lucratividade cai em determinado mês — alguns gerentes entram em pânico, recaem nos antigos hábitos e voltam a apertar os controles. Quando fazem isso, prejudicam a nova maneira de fazer as coisas”.

Se há alguma competência que os tempos atuais exijam, é a adaptabilidade.⁵⁰ Os campeões nessa competência adoram as mudanças e se entusiasma com as inovações. São abertos a novas informações e — como a equipe de gerenciamento da Intel — conseguem abandonar antigos pressupostos e, assim, adaptar sua forma de operar. Sentem-se à vontade com a ansiedade muitas vezes causada pelo novo ou pelo desconhecido, e estão prontos a se arriscar com uma nova maneira de fazer as coisas.

A adaptabilidade requer a flexibilidade de levar em conta múltiplas perspectivas sobre uma situação determinada. Essa flexibilidade, por sua vez, depende de uma força emocional: a capacidade de se manter à vontade com a ambigüidade e de permanecer calmo diante do inesperado. Outra competência que dá base à adaptabilidade é a autoconfiança. Em especial, a certeza que permite a alguém ajustar rapidamente suas respostas, até mesmo largando tudo sem qualquer restrição, quando a realidade se modifica.

A abertura às mudanças que caracteriza a adaptabilidade vincula essa competência a outra, cada vez mais apreciada nesses tempos turbulentos: a inovação.

Os Inovadores

A Levi Strauss, enorme fabricante de vestuário, se viu diante de um dilema por causa de dois subempregados de costura em Bangladesh, que estavam empregando menores. Ativistas internacionais defensores dos direitos humanos vinham pressionando a Levi Strauss para impedir que subempregados utilizassem operárias menores de idade. Entretanto, investigadores da companhia descobriram que, se as crianças perdessem seus empregos, ficariam na miséria e talvez fossem empurradas para a prostituição. A companhia deveria despedi-las, numa atitude de princípio contra o trabalho infantil? Ou mantê-las empregadas a fim de protegê-las de destino pior?

A solução criativa foi não fazer nenhuma das duas coisas. A Levi Strauss resolveu manter as crianças na folha de pagamento, enquanto frequentassem a escola em tempo integral, e então, quando atingissem os 14 anos — a idade local da maioridade —, iria contratá-las novamente.⁵¹

Essa resposta inovadora oferece um modelo de pensamento criativo para as multinacionais que estão tentando proceder de forma responsável no contexto social. Chegar a uma decisão original como essa requer aceitar idéias que podem, à primeira vista, parecer demasiado radicais ou arriscadas e, mesmo assim, ter a coragem de ir adiante.

A base emocional do inovador no trabalho está em sentir prazer na originalidade. A criatividade no trabalho gira em torno de aplicar novas idéias e conseguir resultados. As pessoas que têm essa inclinação são capazes de identificar rapidamente questões-chave e simplificar problemas que parecem insuperavelmente complexos. O mais importante é que detectam conexões e padrões originais que outras pessoas não conseguem perceber.

Ao contrário, as pessoas que carecem de um jeito para a inovação geralmente deixam de enxergar o contexto maior e se atrapalham com os detalhes. Assim, limitam-se a lidar com problemas complexos de forma lenta, monótona. Seu medo do risco as leva a se afastarem de idéias novas.

Quando tentam encontrar soluções, freqüentemente não conseguem compreender que aquilo que deu certo no passado nem sempre é a resposta para o futuro.

As deficiências nessa competência podem ir além da mera falta de imaginação. As pessoas que não se sentem à vontade com o risco se tornam críticas e sempre dizem não. Defensivas e cautelosas, elas podem estar permanentemente ridicularizando ou sabotando idéias inovadoras.

Por sua própria natureza, a mente criativa é um tanto indisciplinada. Há uma tensão natural entre o autocontrole ordeiro e o impulso inovador. Não que as pessoas criativas sejam emocionalmente descontroladas. Acontece que estão dispostas a aceitar uma gama mais ampla de impulsos e ações do que espíritos menos aventureiros. É isso, afinal, o que cria novas possibilidades.

O autocontrole, no sentido de obediência às regras, renuncia um desempenho destacado em grandes organizações, principalmente naquelas em que se premia uma noção burocrática de fazer a coisa certa. Mas, em companhias empreendedoras e em trabalhos criativos, como na publicidade, o *excesso* de controle renuncia o fracasso.

Um capitalista alemão que faz investimentos de risco critica a falta de apoio em seu país para o pensamento inovador e para quem assume riscos no centro das aventuras empresariais. Ouço a mesma preocupação expressa no Japão. O capitalista alemão comentou comigo que “muitos países, como o meu próprio, estão preocupados em estimular as aptidões empreendedoras que criam empregos”. Assumir riscos e ter o ímpeto para levar adiante idéias inovadoras são o combustível que ativa o espírito empreendedor.

Antigos e Novos Paradigmas da Inovação

O ato da inovação é tanto cognitivo quanto emocional. Apresentar uma percepção criativa é um ato cognitivo, mas dar-se conta de seu valor,

alimentá-la e levá-la adiante requer competências emocionais como autoconfiança, iniciativa, persistência e capacidade de persuasão. Além disso, a criatividade requer a utilização permanente de uma variedade de competências de auto-regulação, a fim de superar as limitações internas constituídas pelas próprias emoções. Como observa Robert Sternberg, psicólogo de Harvard, essas limitações abrangem flutuações das emoções que vão da depressão à euforia, da apatia ao entusiasmo, do estado de distração à concentração.⁵²

Jules-Henri Poincaré, matemático do século XIX, propôs um modelo dos quatro estágios básicos do ato criativo que permanece parcialmente válido hoje em dia. O primeiro estágio é a *preparação* — mergulhar no problema e reunir uma ampla gama de dados e informações. Esse primeiro estágio quase sempre leva a um impasse por vezes frustrante: uma porção de possibilidades, mas nenhuma percepção concreta.

Na fase seguinte, a *incubação*, as informações e as possibilidades ficam fervilhando num forno mental. Deixa-se a mente se divertir: sonhar acordado, permitir-se livre associação de idéias, desencadear *brainstorm*, colher idéias à medida que vêm à tona. Então, com um pouco de sorte, vem a terceira fase, a *iluminação*. É aquele momento do *Arrá!*, em que surge a percepção salvadora. É um momento emocionante, um clímax. Mas a iluminação sozinha não basta. O mundo do trabalho está cheio de idéias promissoras que jamais foram concretizadas. A fase final é a *execução*, em que se dá prosseguimento ao processo por meio de uma ação. Isso requer uma persistência tenaz a despeito de todas as objeções, reveses, percalços e fracassos que normalmente surgem com qualquer inovação.

Phil Weilerstein, diretor da National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, observou que “há uma diferença enorme entre alguém que de fato inventa alguma coisa e a torna realidade e alguém que apenas sonha a respeito dela”. Ele comentou comigo que os que são capazes de ir adiante e executar suas idéias “tendem a ter um nível alto de inteligência emocional. Eles percebem que existe uma variedade de elementos — na

sua maioria, humanos — que precisam ser reunidos para que algo aconteça. É preciso comunicar-se com as pessoas e convencê-las, resolver problemas com elas, colaborar”.

Ray Kurzweil, inventor do aplicativo de computador para reconhecimento de voz, concorda: “A coragem é essencial para decolar um projeto criativo. E não apenas coragem, mas também aptidão para vendas.”

Hoje em dia, o próprio paradigma da invenção, mesmo na ciência, está mudando seu foco da atuação individual para a colaboração. Presenciei Alex Broer, vice-reitor da Universidade de Cambridge e ex-diretor de pesquisa da IBM, dizer o seguinte, durante uma exposição sobre inteligência emocional para a British Telecom: “Nos campos da moderna e complexa tecnologia e atividade empresarial, estamos nitidamente numa era em que as idéias de uma única pessoa raramente levam a um progresso significativo.”

O Dr. Broer acrescentou: “As idéias de um indivíduo precisam se encaixar numa matriz de inovação que se espalha por todo um grupo de pesquisadores pelo mundo afora. É preciso *dialogar* com todos. De modo que hoje em dia necessita-se de mais inteligência emocional do que anteriormente, a fim de saber como e de quem se podem obter as idéias relevantes”, para não se falar das coligações e colaborações que levarão à concretização dessas idéias.

Os Advogados dos Anjos e as Previsões Catastróficas

As idéias novas são frágeis e, com muita facilidade, podem ser mortas pelas críticas. Dizem que Sir Isaac Newton era tão sensível a críticas que sustou a publicação de uma monografia sobre ótica durante 15 anos, até que seu principal crítico tivesse morrido. Os gerentes que trabalham com grupos criativos podem ajudar a estimular esses embriões de novas possibilidades, protegendo-os de críticas demasiado contundentes e

precipitadas.

Paul Robinson, diretor dos Sandia National Laboratories, contou-me: “Temos uma regra permanente, segundo a qual, quando alguém apresenta uma idéia criativa, as pessoas que primeiro se manifestam a seu respeito têm que ser advogados dos anjos, pessoas que a apóiam e defendem. Só então podem-se ouvir as inevitáveis críticas. Caso agíssemos de outra forma, poderíamos matar a idéia na raiz.”

Marvin Minsky, pioneiro de inteligência artificial no MIT, observa que tirar proveito da criatividade não consiste apenas em criar idéias, mas em escolher aquelas em que se deve apostar. Contou-me que, no final dos anos 70, a Xerox havia criado seis protótipos de impressoras a laser, as primeiras desse tipo, e emprestou uma para seu grupo no MIT, para que a experimentasse. Como recapitulou Minsky, “nós no MIT dissemos: ‘Isso é fabuloso!’, mas alguns vice-presidentes da Xerox ignoraram nossa opinião e resolveram não prosseguir com o desenvolvimento da tecnologia. A Canon foi a primeira a lançar essas máquinas no mercado, e a Xerox perdeu uma vantagem de largada fundamental num mercado de 1 bilhão de dólares”.

A voz da dúvida é tão assustadora quanto sua prima-irmã, a voz da indiferença. Os engenheiros têm uma expressão para isso: NIA, “Não Inventado Aqui”, ou seja, se a idéia não é nossa, não estamos interessados nela. Teresa Amabile, psicóloga na Escola de Administração de Empresas de Harvard, descreve quatro *matadores da criatividade*. Todos limitam a memória operacional, o espaço mental no qual ocorrem e florescem os *brainstorms*, e esmagam a assunção de riscos:⁵³

- *Vigilância*: Supervisão constante ou presença próxima. Sufoca a sensação essencial de liberdade, necessária para o pensamento criativo.
- *Avaliação*: Uma opinião crítica que é expressada precipitadamente ou com excessiva aspereza. As idéias criativas devem ser objeto de crítica, pois nem todas são igualmente boas e mesmo as mais

promissoras podem ser refinadas e aprimoradas por críticas construtivas. Entretanto, a avaliação é contraproducente quando leva a uma preocupação de se estar sendo julgado.

- *Excesso de controle*: O gerenciamento dos detalhes durante todo o processo. Tal como a vigilância, induz uma sensação opressora de limitação, que desestimula a originalidade.
- *Prazos implacáveis*: Um cronograma demasiado apertado cria o pânico. Mesmo considerando que uma certa pressão possa tornar-se motivadora, e que prazos e metas possam concentrar a atenção, podem também liquidar com o *tempo livre*, que é tão fértil e no qual brotam as idéias novas.

A Criatividade Coletiva

Para a adaptação ágil à realidade dinâmica do mercado, necessita-se de criatividade coletiva, um convívio fácil com a incerteza, em todos os níveis de uma companhia. Veja-se a SOL, uma empresa de limpeza industrial altamente bem-sucedida da Finlândia. Em 1992, quando foi desmembrada de um conglomerado maior, de propriedade de uma família, possuía 2 mil empregados, 1.500 clientes e uma receita anual de 35 milhões de dólares. Apenas quatro anos mais tarde, havia duplicado sua base de clientes, quase dobrara o número de empregados e atingira receitas de 60 milhões de dólares.⁵⁴

Os empregados da SOL dispõem de uma liberdade extraordinária na forma como fazem seu trabalho. É um local de trabalho sem títulos, escritórios individuais, mordomias para os executivos, ou mesmo secretárias. Tampouco há horas fixas de trabalho, uma inovação radical para a Finlândia, onde a jornada de trabalho de oito às quatro é praticamente a norma geral. A SOL deu a seus empregados a liberdade de serem criativos na forma como conduzem seus negócios e sobre que negócios fazem.

Essa autonomia permitiu à SOL brilhar em função de sua inovação ágil num negócio normalmente muito pesado. Em alguns hospitais, por exemplo, os faxineiros da SOL viram um nicho de oportunidade e assumiram determinados deveres de enfermagem noturna, como ajudar os pacientes a irem ao banheiro ou notificar os médicos em caso de emergência. Em várias cadeias de pequenos mercados, os faxineiros da SOL usam suas horas noturnas para abastecer as prateleiras.

A criatividade também tende a ser realçada em organizações que, como a SOL, adotam menos formalidades, permitem papéis mais ambíguos e flexíveis, dão autonomia aos trabalhadores, mantêm fluxos abertos de informação e operam com equipes mistas ou multidisciplinares.⁵⁵

Tal como ocorre com a criatividade dos indivíduos, há vários estágios para o desabrochar da inovação nas organizações. Dois dos principais, e fundamentais, são a *iniciação* — aparecer com uma idéia brilhante para começar — e a *implementação* — fazer a idéia concretizar-se.

Em geral, numa organização, os geradores de idéias e aqueles que advogam a inovação são pessoas diferentes, de grupos diferentes. Um estudo com milhares de profissionais em empresas de engenharia, que atuam nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, mostrou que os geradores de idéias tendem a ter seus pontos fortes numa estreita faixa de conhecimentos especializados, e tendem também a sentir prazer quando estão mergulhados em idéias abstratas.⁵⁶ Eles também preferem trabalhar sozinhos.

Ao contrário, os que são eficazes defensores das inovações decorrentes são especialmente dotados de percepção política e capacidade de influenciar. São os que *vendem* as idéias, obtendo apoio e aliados. Embora seja evidente que o conhecimento técnico especializado relevante é vital para a geração de idéias inovadoras, quando se trata de dar-lhes uma utilização prática, a diferença está em saber navegar pela teia de influências que permeia uma organização. Assim, uma organização que dê valor à inovação precisa apoiar ambos os tipos de competência em suas pessoas-chave.

[1] National Football League, a entidade máxima do futebol americano nos Estados Unidos. [NT]

[2] Esta frase é um logotipo que garante que o computador em pauta foi montado a partir de um microprocessador fabricado pela Intel. [NT]

O que nos Impulsiona

Joe Kramer é capaz de consertar qualquer coisa. Ele é soldador na linha de montagem de vagões ferroviários de uma fábrica na parte sul de Chicago. Todos chamam o Joe quando alguma máquina quebra ou não funciona direito.

Joe adora o desafio de descobrir o que faz uma máquina funcionar. Começou quando era garoto, consertando a torradeira de sua mãe, e continua buscando novos desafios mecânicos. Quando resolveu instalar um sistema de irrigação em sua casa, não encontrou nenhum que borrifasse fino o bastante para produzir arco-íris. Então, projetou um modelo e o fabricou na sua oficina do porão de casa.

Joe conhece também todos os aspectos de como a fábrica opera e é capaz de substituir qualquer um dos cerca de 200 empregados. Com quase 60 anos de idade, Joe está no seu trabalho há quase 40 anos e ainda adora o que faz. O gerente diz que “se eu tivesse mais cinco como Joe, teria a mais eficiente fábrica de material ferroviário do mercado”.

Joe é um exemplo de pessoa que acha seu trabalho estimulante, e que faz seu potencial render o máximo. A chave para essa sensação não está no trabalho em si — a maior parte do serviço de Joe é rotina —, mas no estado de espírito especial que Joe cria quando está trabalhando, um estado que podemos chamar de *fluência*. A fluência impulsiona as pessoas a trabalharem da melhor forma, qualquer que seja o seu emprego.

A fluência se intensifica quando nossas aptidões, estando plenamente engajadas, são ainda um pouco mais solicitadas. Por exemplo, com um projeto de trabalho que exige de nós algo de novo e desafiador. O desafio nos absorve de tal maneira que nos entregamos ao trabalho. Ficamos concentrados de forma tão absoluta que nos sentimos *fora do tempo*. Nesse

estado, parecemos lidar com qualquer coisa sem esforço, adaptando-nos agilmente a demandas sucessivas. A fluência é, em si mesma, um prazer.¹

A fluência é o motivador por excelência. As atividades que adoramos nos absorvem porque passamos a nos sentir leves quando as estamos desempenhando. É claro que o que dá esse prazer às pessoas varia de uma para outra. Um torneiro-mecânico pode adorar o desafio de uma solda difícil; um cirurgião fica agradavelmente absorto numa operação complexa; um decorador de interiores se delicia com o jogo criativo de padronagens e cores. Quando a pessoa trabalha fluentemente, a motivação está embutida, o trabalho é um deleite em si mesmo.

A fluência oferece uma alternativa radical em relação às idéias muito difundidas sobre o que motiva as pessoas para o trabalho. Isso não quer dizer que os incentivos não tenham importância; são elementos-chave, como recompensas por produção ou métodos de *contagem de pontos*. Evidentemente, as avaliações e promoções, as opções para aquisição de ações e títulos, tudo isso tem seu valor, como também o tem o salário básico. Entretanto, os motivadores mais fortes são internos, não externos.

Por exemplo, numa situação em que um grupo de pessoas manteve um registro diário de como se sentiam enquanto efetuavam uma série de tarefas ao longo do dia todo, um resultado ficou claro: sentiam-se melhor fazendo um trabalho de que gostavam do que quando trabalhavam apenas em função do dinheiro que receberiam pelo serviço. Quando estavam fazendo uma tarefa por puro prazer, entusiasmavam-se, sentiam-se felizes e interessadas. Quando faziam alguma coisa simplesmente pelo pagamento, ficavam chateadas, desinteressadas, até mesmo ligeiramente irritadas (e muito infelizes quando as tarefas eram estressantes e pesadas). Sentimo-nos melhor fazendo aquilo de que gostamos, mesmo que as compensações materiais sejam maiores em outras atividades.

No final das contas, quando uma tarefa é concluída, quais são as fontes definitivas de satisfação? Essa pergunta foi feita a mais de 700 homens e mulheres na faixa dos 60 anos de idade, a maioria chegando ao final de carreiras bem-sucedidas como profissionais liberais ou executivos

empresariais.² O que eles consideraram mais compensador fora o desafio criativo e o estímulo do próprio trabalho, além da oportunidade de continuar aprendendo. As outras três fontes de recompensa tinham sido o orgulho de fazer as coisas, as amizades no trabalho e ajudar ou ensinar pessoas no trabalho. Muito mais abaixo na lista vinha o *status* e, mais abaixo ainda, o ganho financeiro.

Os incentivos tradicionais não funcionam quando se trata de fazer com que as pessoas mostrem o máximo do seu desempenho. Para chegar ao degrau mais alto, as pessoas precisam amar o que fazem e ter prazer em fazê-lo.

Motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim, *motere*, ou seja, *mover*. As emoções são, literalmente, o que nos move, nos impulsiona, na direção de nossas metas. Elas alimentam nossas motivações e nossos motivos. E, por sua vez, impelem nossas percepções e moldam nossas ações. Um grande trabalho começa com um grande sentimento.

Gostar do que Compensa

Pessoas em estado de fluência fazem o difícil parecer fácil, uma aparência externa que espelha o que está acontecendo em seus cérebros. A fluência apresenta um paradoxo neural: a pessoa pode estar engajada numa tarefa extremamente exigente e, no entanto, seu cérebro estar operando com um nível mínimo de atividade ou de dispêndio de energia. Aparentemente, isso acontece porque, quando alguém está enfadado e apático, ou frenético de ansiedade, a atividade do seu cérebro é difusa. O próprio cérebro está num nível elevado de atividade, embora fracamente concentrado, com as células cerebrais disparando de modo esparsa e disperso. Já no estado de fluência, o cérebro parece eficiente e preciso no padrão de seus disparos. O resultado é uma redução geral de excitação cortical, muito embora a pessoa possa estar engajada numa tarefa extremamente desafiadora.³

O trabalho é a principal área da vida que proporciona às pessoas a

oportunidade de realizarem algo fluentemente. Mihalyi Csikzentmihalyi, psicólogo da Universidade de Chicago, pioneiro do estudo do estado de fluência, equipou 107 pessoas, em funções que iam de gerência e engenharia até a linha de montagem, com um *bip* que periodicamente lhes lembrava que deviam anotar o que estavam fazendo e como se sentiam. Os resultados foram surpreendentes.⁴ Em média, as pessoas informaram que estavam se sentindo em estado de fluência em cerca de metade do tempo, enquanto estavam no trabalho, e menos de 20% do tempo durante suas horas de lazer. Segundo essas informações, o estado emocional mais comum durante o tempo de folga era a apatia!

Mas havia também uma ampla variação quanto ao tempo durante o qual as pessoas estavam se sentindo *fluir*. As que tinham funções mais complexas e desafiadoras, e que possuíam mais flexibilidade quanto à forma como lidavam com suas tarefas, tinham maior probabilidade de sentirem-se fluir. Os gerentes e engenheiros apresentavam mais tempo em estado de fluência do que os que desempenhavam tarefas de rotina. Mais controle significa mais oportunidade para maximizar a fluência. O controle pode assumir diversas formas, até mesmo adiar alguma coisa até o último instante, como forma de aumentar o desafio, criando um período de *urgência* sob pressão que eleva a descarga de adrenalina em uma tarefa que, de outro modo, seria fácil.

Para os que têm o melhor desempenho, há um ajuste especialmente estreito entre a fluência e a tarefa. A fluência ocorre no trabalho que é mais essencial para seus objetivos e produtividade, e não em variações fascinantes ou aspectos irrelevantes.⁵ Para os profissionais de primeira grandeza, a excelência e o prazer no trabalho são uma só e mesma coisa.

Presença Psicológica

Numa firma de arquitetura, uma gerente de projeto nota que um desenhista está se debatendo com um aspecto simples de uma planta. O término do

prazo para conclusão do projeto está se aproximando e todos estão sob enorme pressão. Ao se encaminhar para o colega, a gerente constata que está com os punhos cerrados, seus pensamentos presos a sensações ruins em relação ao prazo difícil de ser cumprido. Ela se sente frustrada pelo fato de o desenhista não estar mais adiantado.

Descontraí-se um pouco e pergunta ao desenhista: “O que está acontecendo? Algum problema?”. A resposta do desenhista é uma ladainha de suas próprias frustrações — não ter informações suficientes para terminar o desenho, pedirem-lhe que faça coisas demais em tempo tão curto.

Compreensiva, a gerente de projeto faz ao desenhista perguntas mais detalhadas sobre as dificuldades que está enfrentando. Fala de maneira vivaz, animada, o olhar franco. Deixa que ele perceba que ela também se sente pressionada.

A orientação das perguntas que ela lhe faz levam-no a ver que, na realidade, ele tem mais informações do que pensava e que, de fato, pode concluir o desenho. Ele se anima, e ganha disposição para retomar a tarefa. A gerente de projeto chega até a fazer uma piada, dizendo que todo o mundo parecia estar sentindo falta de alguns dados sobre o tal projeto, especialmente o vice-presidente que, para início de conversa, havia assumido um compromisso tão maluco. Os dois riem e prosseguem com o trabalho.

O que a gerente de projeto fez de tão certo? Ela se fez *presente*.

Embora nada tenha de extraordinário, esse episódio exemplifica a importância de se fazer emocionalmente presente no trabalho. Quando a pessoa está presente, neste sentido, mobiliza toda a sua atenção e encontra-se completamente envolvida com seu trabalho. Dessa maneira, dá o melhor de si. Os outros sentem essa pessoa mais acessível e engajada, e contribuem plenamente com suas idéias criativas, energia e intuição.

O oposto, a ausência psicológica, é muito conhecido: são aquelas pessoas que seguem automaticamente suas rotinas de trabalho, obviamente enfadadas ou mesmo desligadas. Num certo sentido, seria até melhor que

sequer houvessem comparecido. Naquela mesma firma de arquitetura, a recepcionista, que detesta seu trabalho, explica que “ficar sentada aqui na frente sorrindo, digitando e sendo amável é uma besteira. Não passa de uma função e não me proporciona satisfação alguma. Essas oito ou nove horas são um completo desperdício”.

William A. Kahn, psicólogo da Escola de Administração da Universidade de Boston que cita a gerente de projeto como modelo,⁶ diz que se fazer presente requer “não ser neutralizado pela ansiedade, e permanecer aberto, e não fechado, aos outros”. Esse tipo de presença associa-se a um atributo-chave da fluência: uma atenção total dada à tarefa em pauta, ou ficar mergulhado nela. No sentido inverso, os inimigos da presença (e da fluência) são os males gêmeos da apatia e da ansiedade.

A presença começa com a autopercepção. Na análise de Kahn, a gerente de projeto estava em sintonia com seus sentimentos. Seus punhos cerrados lhe deram a dica quanto à raiva que a situação estava lhe causando. Além disso, sua empatia tornou-a receptiva para captar a sensação de frustração do desenhista sem tomá-la como crítica a si mesma.

A capacidade da gerente de projeto de ficar à vontade com esses sentimentos aflitivos permitiu-lhe lidar com eles de forma eficaz, em lugar de se esquivar deles. Em vez de descartar a frustração do desenhista ou, numa manobra de esvaziamento prévio, criticar seu desempenho, ela puxou por ele. Assim, foi capaz de realçar informações que transformaram a frustração do desenhista em entusiasmo, terminando o episódio com uma piada que pôs a culpa em quem ambos achavam que a tinha, uma espécie de movimento de judô emocional que estreitou os laços entre ambos.

A pessoa que está plenamente presente encontra-se mais sintonizada com os outros ao seu redor e com as necessidades da situação. Ela se adapta de forma fácil ao que é necessário. Em outras palavras, sente-se bem. A pessoa pode se mostrar atenciosa, engraçada ou pensativa, e recorrer a qualquer capacidade ou aptidão de que necessite naquele momento.

Ficando Cada Vez Melhor

Uma professora universitária explica por que adora seu trabalho: “Gosto do fato de que, na posição em que me encontro, estou continuamente aprendendo coisas. Tenho de me manter afiada, porque as coisas estão mudando o tempo todo. É preciso manter-me atualizada.”⁷

Nosso limite de aprendizado chega a um ponto em que requisita da forma mais completa o máximo de nossa capacidade, que coincide precisamente com a zona de fluência. A fluência conduz de forma natural ao aprimoramento, por duas razões: as pessoas aprendem melhor quando estão plenamente engajadas no que estão fazendo e, quanto mais uma pessoa praticar uma tarefa, melhor será capaz de desempenhá-la. O resultado é uma motivação contínua (desfrutando a fluência) para vencer novos desafios.

Quando a pessoa não se sente fluindo num emprego, até mesmo o êxito pode causar um curioso mal-estar, já que o que antes era excitante passa a ser enfadonho. O perigo da estagnação aumenta de forma aguda quando um trabalho já foi dominado. Isso pode explicar por que a meia-idade é uma época notória pelas mudanças de carreira.

Um psicólogo que faz aconselhamento de executivos diz que “na meia-idade e no meio da carreira o indivíduo fica inquieto, e essa inquietude pode ter imensas repercussões na sua vida profissional. Ele começa a aceitar telefonemas de *caçadores de talentos*, muito embora não esteja de fato querendo um novo emprego. Começa a dedicar tempo e atenção a uma pequena atividade de um negócio que iniciou paralelamente. Ou fica irritadiço e mal-humorado, ou começa a colecionar alguma coisa, como carros esportes, ou a ter casos amorosos”.

Uma das principais causas dessa sensação de enfado está em que o indivíduo já não encontra um desafio para suas capacidades. Seu trabalho, tão familiar e fácil, perdeu a graça. O psicólogo acrescenta que “uma reação sadia poderia consistir em adotar um novo e desafiante projeto dentro da companhia, porque essa pessoa precisa encontrar uma maneira

de se manter engajada no seu trabalho”.

O Estresse Bom: o Desafio Enfrentado

Lembra-se da falação tempestuosa de Bill Gates, que a mulher impassível contornou tão bem? Há uma corrente de pensamento que sustenta que o uso oportuno de explosões controladas como essa pode ser motivador e tornar-se um meio para elevar a temperatura do grupo. Gates é famoso por seu estilo explosivo e agressivo. Na Microsoft, é uma espécie de título de honra ser alvo de seus ataques.

Como me disse um amigo: “Meu chefe sabia quem era capaz de aturar essas coisas. Comigo, ele nunca gritou. Mas agia assim em reuniões em que todas as pessoas estivessem apresentando nível baixo de energia. De repente, ele ia para cima de alguém e todos os demais acordavam.”

O estado de fluência ocorre naquela zona intermediária entre o enfado e uma ansiedade paralisante. Uma dose *moderada* de ansiedade no ar, uma sensação de urgência, mobiliza as pessoas. Quando há pouca urgência, as pessoas tornam-se apáticas; quando existe urgência demais, as pessoas se sentem assoberbadas. A frase “isso é importante” pode produzir grande efeito.

O *euestresse*, ou o estresse *bom*, corresponde à pressão que mobiliza a pessoa para que aja. A química neural desse processo é reveladora. Quando o indivíduo está engajado de forma positiva num desafio, seu cérebro fica banhado por catecolaminas e outras substâncias liberadas pelo sistema das glândulas de adrenalina. Essas substâncias químicas induzem o cérebro a se manter em alerta e interessado, até mesmo fascinado, e com energia para um esforço continuado. A motivação intensa é, literalmente, *uma enxurrada de adrenalina*.

Um estudo alemão mostra muito bem o relacionamento entre a motivação e a química cerebral do euestresse.⁸ Um determinado número de voluntários recebeu um difícil desafio mental, sob a forma de 120

problemas de matemática que precisavam solucionar em períodos de tempo progressivamente mais curtos, até que errassem uma vez em quatro. Uma vez convictos de que suas respostas estivessem certas, elas eram conferidas. Se estivessem de fato certas, recebiam um prêmio em dinheiro; se estivessem erradas, tinham de pagar a mesma quantia.

Os voluntários que tinham maior expectativa de êxito — uma variante da necessidade de realizações — possuíam maior capacidade de manter sua mobilização num nível que produzia sobretudo catecolaminas, em vez de permitir que esse nível subisse para o estado de emergência, no qual o cortisol entra em ação. Entretanto, os que tinham medo de fracassar ficavam inundados de cortisol.

No final das contas, acabava-se criando um círculo vicioso. Os voluntários que apresentavam os índices mais baixos de cortisol apresentavam maior capacidade para pensar e prestar atenção durante o desafio de matemática. Seus batimentos cardíacos mostravam que não estavam mais ansiosos durante o teste do que antes de o haver começado. Mantinham-se alertas, calmos e produtivos. O efeito disso sobre seu desempenho foi espetacular: eles ganharam mais do que o dobro do que seus colegas.

Agregação: a Motivação pelas Pessoas

Eugenia Barton é professora do segundo grau há 12 anos e continua adorando seus alunos. “Acho que a cada ano gosto mais deles. Eu os fico conhecendo, daí fazem duas ou três matérias comigo, e então começo a me apegar bastante a eles.”

Um grupo grande de professores foi avaliado e Barton foi classificada entre as dotadas de maior afetividade e cuidado.⁹ O prazer que ela extrai da relação com seus alunos demonstra que as pessoas dispõem de muitos caminhos para atingirem um estado de fluência.

Há um dito popular na Índia que diz: “Quando um batedor de carteiras

encontra um santo, tudo que ele vê são os bolsos.” Nossas motivações moldam a maneira como enxergamos o mundo. Toda atenção é seletiva e sempre damos mais importância àquilo que buscamos. Uma pessoa motivada para conseguir resultados procura maneiras de fazer melhor as coisas, de ser empreendedora, de inovar ou de encontrar uma vantagem competitiva. Pessoas como Barton, que é motivada pelo prazer obtido de seus relacionamentos com os alunos, buscam oportunidades para estabelecer relações.

A necessidade de realizações é uma das competências que encontramos com maior frequência naqueles que têm um desempenho destacado. Já a necessidade de *agregação* aparece com menor frequência, exceto em profissões que envolvem prestação de assistência, como enfermagem, medicina e ensino. Entretanto, o interesse agregativo — um gosto e um apreço autênticos por outras pessoas — é também um elemento-chave do êxito, não só para as melhores enfermeiras e professores, mas ainda para os gerentes responsáveis pelas relações com os clientes.¹⁰

A agregação como motivador torna-se um fim em si mesma — uma meta, se se quiser —, não um meio para chegar a outra coisa. Em princípio, isso soa como algo muito positivo. No entanto, quando é excessivo ou constitui a motivação principal, pode tornar-se prejudicial para o desempenho de gerentes. Por exemplo, é frequente entre os gerentes e supervisores bem-sucedidos um baixo grau de necessidade agregativa, que lhes confere maior liberdade para recusar solicitações ou para fixar limites, a despeito de objeções.¹¹

Um impulso agregativo muito forte pode ser um elemento de desvio ou mesmo um entrave.¹² Richard Boyatzis, que estudou a agregação entre gerentes, comentou comigo que “a agregação — ou seja, gostar das pessoas — é ótima quando serve para fortalecer os relacionamentos durante a execução de uma tarefa. Mas, se uma pessoa se envolve demais com os relacionamentos pessoais no trabalho, pode perder de vista o papel do gerente”.

Como motivador, a agregação pode desempenhar sua função mais

essencial quando uma pessoa faz sua opção de carreira. Os que têm necessidade de agregação num grau elevado são atraídos para empregos que lidem com pessoas, tais como ensino e enfermagem. Desse modo, a agregação opera como uma competência básica e pode encaminhar os indivíduos para carreiras que lhes dêem muita satisfação, nas quais relacionar-se, e não gerenciar e delegar, constitui a maior prioridade.

A Neurologia da Motivação

Podemos presumir que motivações diferentes envolvam diferentes combinações de substâncias químicas do cérebro, embora não saibamos quais são.¹³ O que *de fato sabemos* é que a amígdala abriga o circuito cerebral geral em que se apóia a motivação. O aprendizado emocional que predispõe uma pessoa a sentir prazer com um determinado conjunto de atividades e não com outro, bem como o repertório da memória, dos sentimentos e dos hábitos associados a essas atividades, está armazenado nos bancos de memória emocional da amígdala e de seus circuitos correlatos.

Uma frustração para os cientistas de informática que tentam construir mecanismos semelhantes a robôs, capazes de ver e ouvir como seres humanos, decorre do fato de que os computadores carecem da mão orientadora da emoção.¹⁴ Os computadores ficam inteiramente perdidos, porque são privados de um banco de memória emocional capaz de reconhecer imediatamente o que é importante para nós, ou seja, que dados mobilizam nossos *sentimentos*. As máquinas atribuem o mesmo valor a tudo o que vêem e ouvem. Desse modo, não conseguem pinçar o que, em cada momento, é mais relevante. Os computadores não possuem a força guia que nos proporcionam nossas emoções e motivações.

Nossas motivações buscam determinadas oportunidades e conduzem nossa percepção nessa direção. A amígdala faz parte de um *portal neural*, através do qual entra tudo o que nos importa, tudo o que nos motiva. Cada

elemento desses é avaliado, em termos do seu valor como incentivo.¹⁵ Como guia para o que mais nos importa, a amígdala serve de área de triagem de nossas prioridades na vida.

Pessoas que tenham sofrido lesões ou traumatismos cerebrais que as privaram da amígdala (deixando intacto o resto do cérebro) sofrem de uma disfunção da motivação. São incapazes de distinguir entre o que mais lhes importa e o que lhes é irrelevante, entre o que mexe com elas e o que as deixa indiferentes. Todos os atos têm o mesmo valor emocional e, por conseguinte, são neutros. O resultado é uma apatia paralisante ou uma entrega indiscriminada e descontrolada a apetites.

Esse circuito motivacional — nosso navegador pela vida afora — conecta-se aos lobos pré-frontais, que são o centro executivo do cérebro, e dá um sentido de contexto e de adequação aos surtos de interesse apaixonado da amígdala. A área pré-frontal abriga uma gama de neurônios inibitórios que podem vetar ou atenuar os impulsos da amígdala, acrescentando cautela ao circuito da motivação. Enquanto a amígdala quer dar o salto, os lobos pré-frontais querem olhar antes.

Há três competências motivacionais que caracterizam os que têm desempenho destacado:

- *Realização*: O forte intuito de melhorar ou ser o melhor
- *Dedicação*: A adoção da visão e das metas da organização ou grupo
- *Iniciativa e otimismo*: Competências gêmeas que mobilizam as pessoas no sentido de agarrar as oportunidades e as habilitam a absorver com facilidade os reveses e os obstáculos

■ Realização ■

O decidido intuito de melhorar ou atingir um padrão de excelência

As pessoas com essa competência

- São orientadas para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões
 - Estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados
 - Perseguem informações visando reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas
 - Aprendem a melhorar seu desempenho
-

Quando visitei a sede da Progressive Insurance, em Cleveland, Peter Lewis, diretor executivo da companhia, me disse: “Há 300 companhias norte-americanas vendendo seguros de automóveis, e nós somos a sexta maior entre elas. Nosso objetivo é triplicar de tamanho e passar para a terceira colocação, no ano 2000.” A Progressive bem pode conseguir isso. Há apenas 15 anos, estava em 43º lugar. Sua rápida ascensão foi marcada pela introdução de várias inovações, que elevaram o padrão de todo um setor tradicionalmente conservador e avesso a riscos.

Por exemplo, a Progressive promete que terá um de seus representantes no local de um acidente em no máximo duas horas depois de ter sido notificada. Além disso, utilizando *laptops*, esses representantes levantam o preço das peças a serem substituídas, estimam o custo dos consertos e emitem um cheque na hora. Nenhuma outra grande seguradora oferece um atendimento como esse.

Mais radical ainda é o 1-800-AUTOPRO, serviço gratuito, 24 horas por dia, que apresenta as tarifas de seguro para automóveis — da Progressive e das três outras maiores seguradoras do mercado local —, facilitando a decisão de quem estiver fazendo levantamento de preços. Na

maioria das vezes, embora nem sempre, as tarifas da Progressive são as mais baixas. Essa confrontação aberta e fácil de tarifas é inédita no setor (e foi adotada por sugestão de um colega de turma de Lewis, Ralph Nader, o famoso defensor dos consumidores).

Outro indício do êxito da companhia: a Progressive é uma das poucas seguradoras que consegue ficar no lucro apenas com o que recebe com os prêmios de seguro.

Lewis confessa sinceramente seu intuito de tornar-se ainda melhor, de capturar uma fatia cada vez maior do mercado, bem como o que isso significa para quem trabalha para ele. “Exigimos um padrão muito alto, mas as recompensas podem ser grandes. Temos empregados que ganham o dobro de seu salário, graças aos bônus. É uma aristocracia de quem tem um bom desempenho. Pagamos mais do que todos, mas exigimos mais do que todos. E despedimos quem não produz.”

A despeito dessa diretriz de *produza ou rua*, a companhia tem uma taxa de rotatividade de cerca de 8%, que é mais ou menos o padrão do setor. Isso porque os que são atraídos pela companhia compartilham o empenho de Lewis por realizações. Como diz Lewis, “um de nossos valores essenciais é fazer melhor do que fazíamos antes. É um desafio enorme, mas as pessoas daqui adoram isso”.

A declaração de valores da Progressive parece em parte um credo de competência para realização: “*Excelência*: Nós nos empenhamos de modo constante para satisfazer e exceder as mais altas expectativas de nossos clientes, acionistas e pessoal.”

O êxito requer essa busca de realização. Os estudos que comparam os profissionais de desempenho destacado nas fileiras executivas com os de desempenho mediano constataam que os primeiros apresentam os seguintes sinais da competência para realização: falam sobre riscos e assumem mais riscos calculados; incentivam e apóiam inovações empreendedoras, estabelecendo metas desafiadoras para os seus empregados; dão seu apoio às idéias empreendedoras dos demais.¹⁶ Quando se tomam isoladamente as competências, a necessidade de realização é a que mais distingue os

profissionais de primeira grandeza dos executivos medianos.

No caso daqueles que se encontram nos níveis mais altos da gerência, a obsessão pela obtenção de resultados pode se expressar no funcionamento de todo um departamento ou companhia. A Progressive Insurance é o veículo para o ímpeto competitivo de Peter Lewis, da mesma forma que a Microsoft o é para Bill Gates.¹⁷ Um estudo sobre os 100 norte-americanos mais ricos da história — incluindo Gates e John D. Rockefeller — mostrou que a característica em comum entre eles é o ímpeto competitivo, uma paixão unívoca por seu negócio.¹⁸

O Risco Calculado

Parece um desafio perfeitamente inocente: lançar um aro de forma que, ao cair, ele se encaixe num pino vertical. Acontece que, quanto mais distante estiver o pino, mais pontos se ganham, e cada jogador posiciona o pino para si mesmo. Jogadores que pensam grande demais geralmente colocam o pino fora do alcance da sua capacidade de arremesso. Já os cautelosos em demasia colocam o pino excessivamente perto, e marcam muito menos pontos.

Esse jogo é uma metáfora da atitude de assumir riscos calculados na vida. Foi utilizado por David McClelland, na época meu professor em Harvard, para avaliar a capacidade de estabelecer desafios arriscados, mas superáveis. O ímpeto empreendedor requer que as pessoas se sintam à vontade ao assumirem riscos, mas que saibam avaliá-los cuidadosamente. Essa habilidade de assumir riscos de modo inteligente é uma marca do empreendedor bem-sucedido.

McClelland constatou que os que tinham desempenho destacado estabeleciam para si mesmos metas desafiadoras. Sistemáticamente, calculavam uma colocação do pino que lhes dava um índice de aproveitamento de cerca de 50%.

Essa estratégia de risco adotada por pessoas com alto desempenho as

alerta para parâmetros de aferição de desempenho específicos. Uma pessoa assim pode dizer: “Quando assumi, a eficiência estava em 20%; agora está em 85%.” Suas decisões são freqüentemente baseadas numa cuidadosa análise da relação custo-benefício, que permite que elas corram riscos calculados.

O indivíduo dotado de alto desempenho, que está disposto a se engajar em algo novo, fica inquieto caso esteja ocupando uma posição que tolha esse desejo. Lyle Spencer Jr., colega de muitos anos de McClelland, me relatou: “Demos treinamento a operários da linha de montagem da Ford, a fim de elevar sua necessidade de realização. Constatamos que a maioria deles acabou indo embora e começou suas próprias empresas. O mesmo aconteceu com um grupo de engenheiros de computação na IBM.”

O que pode parecer absurdamente arriscado para outras pessoas parecerá possível para quem tem espírito empreendedor. Leif Lundblad, inventor sueco de uma máquina para entrega automática de dinheiro em caixas de banco, firmou um contrato com o Citibank para o fornecimento do primeiro lote dessas máquinas. Sentia plena convicção de que cumpriria o prazo, embora fosse sua primeira encomenda. Lundblad contou-me que, depois de ter feito a entrega, tudo conforme combinado, “o pessoal do Citibank confessou a mim que tinha imaginado que havia apenas 10% de chances de o prazo ser cumprido”.

O ímpeto para melhorar aparece como um tema constante nos pensamentos dos empreendedores e representa um aprimoramento contínuo do desempenho. Veja-se, por exemplo, um estudo sobre 59 empresários, na sua maioria cientistas pesquisadores. Cada um deles havia aproveitado uma tecnologia inovadora para fundar uma firma de alta tecnologia.¹⁹ Cinco anos depois de iniciarem suas empresas, os que possuíam em alto grau características de realização (como, por exemplo, buscar comentários sobre seu desempenho e fixar metas para si próprios) eram os que apresentavam maiores progressos. Havia tido um aumento médio de vendas de 1 milhão de dólares por ano e aumentado em cinquenta ou mais o número de empregados ou haviam vendido suas

companhias com um lucro considerável.

Já os fundadores com uma baixa competência para realização haviam se saído mal. Contavam com quatro empregados ou menos, tinham vendido suas firmas com prejuízo ou simplesmente haviam desistido.

Uma Paixão por Feedback

Um grande cliente da Donnelly Corporation, que fornece vidros para a indústria automobilística, vinha sistematicamente rejeitando grandes quantidades de seus produtos, por considerá-los abaixo do padrão de qualidade. Três empregados do setor de produção da Donnelly realizaram uma viagem de carro de 600km, a fim de apurar as causas da insatisfação do cliente.

Fizeram uma descoberta impressionante. O cliente estava oferecendo bônus a seus próprios empregados, caso encontrassem componentes fornecidos pela Donnelly que tivessem imperfeições. Enfrentando o desafio, os trabalhadores da Donnelly elevaram os seus próprios padrões de controle de qualidade, certificando-se de só despachar componentes sem falhas.²⁰

O espírito empreendedor desses trabalhadores da Donnelly exemplifica o empenho em melhorar, que está na raiz da motivação gerada pelo intuito de obter realizações. Sempre que um grupo de trabalhadores se reúne com regularidade, visando encontrar modos de melhorar seu desempenho, está corporificando uma vontade coletiva de alcançar a realização.

Já as pessoas que apresentam um baixo grau nessa competência, quando se trata de fixar metas ou padrões para si mesmas, mostram-se displicentes ou privadas de realismo. Procuram tarefas ou excessivamente fáceis ou demasiadamente ambiciosas. De forma semelhante, os supervisores que carecem dessa aptidão criam um ambiente de trabalho em que as metas são imprecisas, as pessoas não têm certeza de suas próprias responsabilidades, dos limites de sua autoridade e até mesmo dos objetivos

de seu trabalho. São chefes que não fornecem aos empregados avaliações sobre como estão se saindo nem deixam claro o que se espera deles.

Indivíduos impelidos pela necessidade de realização buscam meios de monitorar o seu êxito. Para muitos, isso representa dinheiro. No entanto, freqüentemente declaram que o dinheiro é menos importante pelo que pode comprar do que como reflexo da sua *performance*. Nas palavras de um empresário da Califórnia: “Para mim, o dinheiro nunca foi importante, era apenas um modo de avaliar meu desempenho.” Outro referia-se aos seus ganhos como um “boletim de notas.”²¹

Mesmo aqueles com níveis moderados da competência de realização apóiam-se em medições de desempenho, como as cotas de vendas ou os padrões de qualidade da companhia. Eles podem criar suas próprias referências, fixando metas tais como atuar melhor do que os colegas, fazer o trabalho mais depressa ou derrotar algum concorrente.

Num negócio pequeno, num restaurante, por exemplo, os comentários sobre o desempenho chegam diariamente. Quem gerencia carteiras de ações os recebe quase a cada minuto. Já para um grande número de pessoas, cujo trabalho tem uma natureza não quantificável, a dificuldade de obter comentários sobre seu desempenho pode representar muita frustração. Essas pessoas precisam desenvolver um forte senso de autocrítica, para poderem formular uma avaliação por sua própria conta. Além disso, profissionais de desempenho destacado buscam as avaliações de que precisam no momento em que elas lhes serão mais úteis.

A Busca da Informação e da Eficiência

Nathan Myhrvold, principal chefe de tecnologia da Microsoft, é um leitor prodigioso, gosta de acumular conhecimentos e de colecionar informações de todo tipo.²² Ele tem de ser assim. Na condição de visionário de plantão da Microsoft, nunca sabe que porção aleatória de dados será a semente da próxima idéia valendo 1 bilhão de dólares. Ele é um exemplo típico do

viciado em informação, alguém cuja fome de conhecimento é ilimitada e leva a um agudo sentido de capacidade de inovação, bem como de competição.

No caótico mundo moderno do trabalho, o imenso volume de dados, bem como a sensação inquietante de que estamos ficando para trás na tentativa de dominá-los, pode tornar-se uma fonte de aflição e ansiedade. Uma forma de aliviar essa ansiedade consiste em monitorar constantemente o que está acontecendo, como faz Myhrvold, e assim reduzir o nível de incerteza.²³ Pessoas com uma intensa necessidade de realização têm uma grande voracidade por novas idéias e informações, especialmente quando são pertinentes (mesmo que de modo periférico) em relação às suas metas. Sistemáticamente, conversam com outras pessoas, a fim de manterem-se a par de suas perspectivas, e recrutam indivíduos para compor uma rede permanente de informantes, com o objetivo de obter informações frescas e avaliações essenciais.

Os que carecem dessa competência contentam-se com qualquer informação que lhes chegue, ou limitam-se a consultar as fontes de dados óbvias e fáceis de encontrar. No caso dos executivos, essa necessidade de saber pode tomar a forma de *gerenciamento feito dando voltas por aí*, ou do incentivo a encontros improvisados ou reuniões informais com pessoas de todos os níveis. Uma coleta de informações tão ampla minimiza a possibilidade de surpresas desagradáveis e maximiza a de identificar e aproveitar oportunidades em potencial.

A ânsia por dados segue paralela a um desejo de tornar as coisas ainda mais eficientes. Quando essa tendência assume a forma de uma supervisão obcecada, presa às regras, seguindo o manual, resulta num desempenho fraco. Quando executivos de alto escalão demonstram uma preocupação excessiva com detalhes e ordem, pode ser um sinal de que se concentram em coisas de relevância menor do que requer seu trabalho. É o gerente detalhista, que fica vigiando seus subordinados e, ao mesmo tempo, dá pouca atenção ao contexto maior.

No entanto, esse impulso para lidar com a incerteza também pode

estimular uma atenção meticulosa para com os detalhes de fato importantes. Os que têm um desempenho ótimo sabem bem como montar sistemas que servem para acompanhar a evolução ou assegurar uma melhor qualidade e maior fluidez dos dados. Um gerente de vendas, frustrado pelo longo intervalo entre os relatórios de sua numerosa equipe de vendas, desenvolveu um sistema telefônico automatizado que chamava o *bip* de cada vendedor, no final do dia, pedindo que comunicasse as vendas que havia efetuado. Assim, recebia informações vitais, não em duas semanas, mas em apenas oito horas!

■ Engajamento ■

Alinhando-se com as metas de um grupo ou organização

As pessoas com essa competência

- Estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização
 - Vêem propósito na missão mais ampla
 - Utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções
 - Buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo
-

Ao tomarem conhecimento de que a sede nacional da American Airlines estava prestes a tornar-se vizinha deles, empregados empreendedores de uma sucursal da Herman Miller em Dallas, companhia fabricante de móveis de escritório, mandaram uma carta pedindo à empresa aérea que considerasse a possibilidade de equipar suas novas instalações com produtos da Herman Miller.

Essa iniciativa resultou numa grande encomenda. Na semana anterior à inauguração da sede da companhia aérea, os empregados da Herman Miller foram até lá para conferir se a encomenda havia chegado em ordem. Descobriram, então, que os engradados haviam comprimido o aveludado

do tecido de centenas de cadeiras. Daí, formaram equipes que trabalharam dia e noite, inclusive durante o fim de semana, para recuperar o aveludado com ferros de passar a vapor.²⁴

A essência do engajamento consiste em criar uma perfeita identidade entre nossas metas e as de nossa organização. O engajamento é emocional. Sentimos um apego forte pelas metas do grupo, quando se harmonizam muito com as nossas. Aqueles que valorizam e abraçam a missão de uma organização estão dispostos não só a fazer um esforço total em seu favor, mas também a fazer sacrifícios pessoais, sempre que necessário. Esse é o pessoal que resolve trabalhar pela noite adentro ou durante um fim de semana para concluir um projeto dentro do prazo, bem como os gerentes prontos a viajar, mesmo avisados com poucas horas de antecedência, quando surge uma missão urgente.

O engajamento pode até se expressar através de decisões impopulares, que são tomadas para beneficiar o grupo mais amplo, apesar de despertarem oposição ou controvérsia. Os que estão realmente engajados dispõem-se a fazer sacrifícios a curto prazo, tendo em vista o bem maior do grupo. Em suma, os engajados são os *patriotas* da companhia, seus propulsores naturais.

Entre as competências que a Johnson Wax procura imbuir na sua premiada equipe de vendas está uma visão estratégica desprendida: fazer o que é bom a longo prazo, mesmo que não haja quaisquer recompensas imediatas. Um executivo dessa empresa me explicou: “A organização pode levar dois ou três anos para se dar conta do que alguém está fazendo e recompensá-lo plenamente por isso. Mas, se o que ele faz é bom a longo prazo, ele persiste e confia que a gerência o apoiará.”

Evidentemente, altos níveis de engajamento são mais comuns em companhias nas quais as pessoas se vêem como *acionistas* (ou onde de fato *são* acionistas) em vez de simples empregados. Entretanto, os trabalhadores que se sentem inspirados por uma meta compartilhada freqüentemente apresentam um grau de engajamento maior do que o fariam por qualquer incentivo financeiro. Patricia Sueltz, uma vice-

presidente da IBM que está liderando uma campanha para dar à sua companhia uma presença maior na Internet, diz que “os caçadores de talentos não param de me procurar. Alegam que ‘podemos fazer você rica’. Mas eles não entendem. Eu vou mudar o mundo com isso. O que eu faço é importante!”.²⁵

As companhias ou organizações que carecem de uma missão bem formulada, ou cujas declarações de missão são pouco mais do que esquemas de relações públicas, oferecem às pessoas pouca coisa por que se engajarem. Os empregados necessitam de uma noção clara dos valores essenciais de uma organização para tornarem-se fiéis a ela.

A autopercepção é um dos componentes do engajamento. Os empregados que possuírem seus próprios valores ou propósitos para guiá-los terão uma noção clara, sempre presente, sobre se existe ou não um *encaixe* com a organização. Quando sentem que existe esse casamento, seu engajamento é forte e espontâneo.

Uma profissional que vendia espaços para anúncios no *The New York Times* relatou-me uma dessas conversas de depois do expediente, entre as pessoas do seu departamento. Segundo ela, “nos demos conta de que nós, da publicidade, fornecemos o combustível para o *Times* funcionar. Somos cruciais para a missão do jornal. Lembramos que certa vez o jornal publicou um editorial ilustrado sobre a crise em Ruanda, desencadeando uma enxurrada de notícias sobre o assunto. Logo depois, o governo dos Estados Unidos enviou auxílio para lá. Isso fez com que nos sentíssemos muito bem a respeito do que fazíamos”.

Cidadania Organizacional

Os engajados são cidadãos-modelo de qualquer organização. Eles fazem o esforço extra. Como pedrinhas atiradas num lago, os trabalhadores engajados emitem marolas de sensações boas para toda a organização.

Se for preciso, os empregados que possuem um forte engajamento

organizacional atuarão em condições de trabalho altamente estressantes — longas horas, pressão de prazos e coisas semelhantes —, por dedicação às metas coletivas. O alto nível de engajamento permite aos empregados renderem mais diante de desafios e sob pressão, o que representa nada mais do que estresse e desgaste para os que não sentem nenhuma lealdade especial para com a organização. Numa repartição federal norte-americana, os administradores que possuíam o maior engajamento organizacional eram os que menos padeciam do elevado estresse típico de suas funções. Eram também os que se declaravam mais satisfeitos com seu trabalho.²⁶

Entretanto, nenhuma organização que deixe de tratar seus empregados com equidade e respeito ganhará sua lealdade emocional. Quanto mais apoio os empregados sentirem por parte de sua organização, maiores serão sua confiança, apego e lealdade, e tanto melhores eles serão, como cidadãos organizacionais.²⁷

Os engajamentos organizacionais crescem a partir desse tipo de vínculo emocional. Num estudo feito sobre trabalhadores como professores, funcionários de escritório, corretores de seguros e policiais, a chave do quanto de esforço dedicavam ao trabalho estava no grau de *apego emocional* que sentiam por sua organização. Ou seja, do orgulho que sentiam por trabalhar nela, o quanto seu emprego representava em termos de sensação de identidade, o quanto se viam como *membros da família*.²⁸

Os Não-Engajados

Narrando como conseguiu que sua equipe ultrapassasse a meta estabelecida, um gerente me disse: “Arranjei as coisas de modo que eles recebessem o crédito. Isso realmente motivou os membros da equipe e nossa unidade saiu-se muito bem.”

Já um certo consultor vangloria-se de ter conseguido “a tarefa mais apetitosa. Eu me saí muito bem e recebi os elogios. Os outros ficaram com

inveja. Problema deles!”.

O gerente utilizou sua posição de poder para compartilhar o crédito e assim elevar o moral de sua equipe e motivá-la. O consultor não se importava a mínima com o impacto de sua manipulação em interesse próprio sobre seus colegas ou a organização. Queria apenas a glória.²⁹

Os empregados que se vêem como visitantes em vez de residentes na organização demonstram pouco engajamento. Entretanto, a mesma atitude pode ser encontrada entre trabalhadores que estejam há anos na organização. Sem dúvida, empregados que se sintam amargurados por serem mal remunerados, ou usados de uma forma ou de outra, certamente têm pouco engajamento com as metas globais da organização. O mesmo ocorre com quem se vê isolado e desvinculado das decisões que afetam seu trabalho.

Pessoas descontentes têm a forte tendência de utilizar os recursos da organização unicamente em seu próprio benefício. Os oportunistas dentre eles vêem a posição que ocupam essencialmente como um passo na direção de alguma outra coisa. Os que se sentem desvinculados não estão sequer interessados em promoções. Sua insatisfação se manifesta através da falta de integridade (falsificando os gastos de representação ou furtando suprimentos, por exemplo).

É compreensível que atitudes voltadas para o interesse próprio estejam ficando mais comuns entre empregados que costumavam sentir-se engajados, mas que, agora, defrontam-se com enxugamentos e outras mudanças que os levam a achar que a organização deixou de *lhes* ser leal. Esse sentimento de desconfiança, de ter sido traído, corrói a lealdade e estimula o cinismo. E uma vez perdida a confiança — da qual, aliás, emana o engajamento —, é difícil restabelecê-la.

Tom Peters assinala o aparecimento de um equilíbrio entre as necessidades das pessoas de gerenciarem suas próprias carreiras e a de se engajarem com metas compartilhadas no trabalho.³⁰ Segundo ele, trata-se de manter o equilíbrio entre a lealdade do indivíduo às suas próprias metas e a teia dos seus relacionamentos de trabalho. Diz ainda que essa

modalidade de lealdade “não é uma lealdade cega à companhia. É lealdade aos seus colegas, à sua equipe, ao seu projeto, aos seus clientes e a si próprio”.

■ Iniciativa e Otimismo ■

Demonstrar persistência e proatividade

As pessoas com essa competência

Quanto à Iniciativa

- Estão prontas para agarrar as oportunidades
- Perseguem metas além do que é exigido ou esperado delas
- Passam por cima da burocracia e forçam as regras quando necessário para que o trabalho seja feito
- Mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores e inusitados

Quanto ao Otimismo

- Persistem na busca das metas a despeito de obstáculos e reveses
 - Atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso
 - Encaram reveses como devidos a circunstâncias contornáveis e não como uma deficiência pessoal
-

Em vários *campi* universitários, por toda a extensão dos Estados Unidos, apareceram quiosques vendendo sorvetes de um tipo diferente, e contendo uma mensagem. Em lugar das conhecidas pilhas coloridas de bolas de sorvete de diversos sabores, eram totalmente negros — um protesto político contra a prospecção de petróleo na área do Alasca designada como o Refúgio da Fauna do Ártico. Esses sorvetes foram idéia de Adam Werbach, cuja primeira ação política se deu quando ele tinha sete anos de idade: fez circular um abaixo-assinado entre seus colegas do segundo ano do primeiro grau, pedindo a demissão do então secretário do Interior,

James Watt, um antiambientalista. Quando chegou ao segundo grau, Werbach organizou uma campanha para a compra de um caminhão para reciclar o lixo da escola e, no seu último ano, fundou a Coalizão Estudantil Sierra, organização de jovens militantes ambientalistas que conseguiu ampliar, durante seus anos de universidade, e tornar uma organização com 30 mil membros. Ele deu à mensagem ambientalista uma nova urgência para os habitantes dos centros urbanos, assumindo como bandeira principal do grupo a questão do envenenamento infantil pelo chumbo. Além disso, organizou os *assaltos aos dormitórios*, em que os ativistas invadiam os dormitórios das universidades, a fim de incentivar os estudantes a utilizarem seus computadores para mandar mensagens eletrônicas aos membros do Congresso de seus distritos eleitorais, a respeito de problemas ambientais. Aos 24 anos, Werbach foi eleito o mais moço presidente do Sierra Club, o maior grupo ambientalista dos Estados Unidos.³¹

Freqüentemente, a iniciativa leva a manifestações incomuns do espírito empreendedor. É o caso, por exemplo, do despachante de remessas que se deu conta de que sua companhia utilizava tanto o serviço da Federal Express, que estava em condições de obter não só um desconto pelo volume, mas também um computador exclusivo para o acompanhamento das remessas. O funcionário assumiu pessoalmente a tarefa de falar com o diretor executivo, na saída do trabalho, e lançar a idéia, gerando assim uma economia para a companhia de 30 mil dólares.³²

No Banco PNC, em Pittsburgh, um supervisor de crédito fez um cálculo rápido, nas costas de um envelope, da quantidade de energia elétrica consumida pelas centenas de computadores deixados ligados pelos funcionários, quando iam para casa. Calculou que essas 16 horas de tempo ocioso custavam ao banco 268 mil dólares por ano.

Entretanto, quando levou sua brilhante descoberta aos escalões superiores, foi rechaçado, com a explicação de que ligar e desligar os computadores iria reduzir a vida útil dos aparelhos. Sem se dar por vencido, pesquisou mais e descobriu que a maioria dos sistemas computadorizados das empresas ficava obsoleta, e era sistematicamente

substituída, anos antes de se desgastar. O banco finalmente adotou sua idéia, com uma economia que teria requerido 2 milhões de dólares de receitas adicionais para produzir o impacto equivalente na base das operações da instituição.³³

Maneiras de Assegurar o Futuro

As pessoas que têm iniciativa agem antes de serem forçadas por acontecimentos externos. Isso muitas vezes significa agir por antecipação, a fim de evitar problemas, ou tirar vantagem de oportunidades, mesmo antes de se tornarem visíveis a qualquer outra pessoa. Além disso, quanto mais alto o nível na escala executiva, maior é o panorama de antecipação. No caso de um supervisor ou gerente de nível médio, pode significar ser capaz de enxergar dias ou semanas à frente. Já um dirigente empresarial visionário enxerga anos ou até décadas à frente.³⁴

Possuir essa capacidade de previsão pode significar tomar providências quando ninguém mais enxerga sua necessidade. Isso requer uma certa coragem, especialmente quando há objeções de outras pessoas. Os profissionais de primeira grandeza em órgãos federais de pesquisa, por exemplo, imploram a um Congresso cético por fundos para pesquisas básicas que, bem adiante no futuro, poderiam render dividendos, com a descoberta de novas curas para enfermidades.³⁵

Os que carecem de iniciativa caracterizam-se por se limitarem a reagir aos acontecimentos, em vez de estarem preparados para enfrentá-los. Deixar de antever o que vem pela frente significa operar numa condição de crise. Os trabalhadores desse tipo tendem a ficar para trás e são continuamente forçados a lidar com emergências que não haviam previsto. Demorar a tomar providências ou agir de maneira inoportuna são atitudes que indicam uma falha básica relacionada à falta de planejamento, à incapacidade de antever os passos adiante.

Já agir antecipando-se aos acontecimentos traz muitas vantagens.

Corretores de imóveis podem simplesmente esperar que o telefone toque ou podem vasculhar os classificados de imóveis postos à venda, contatando os proprietários para oferecer os serviços de sua agência. Podem fazer um levantamento de compradores em potencial, garantindo que vão despender seu tempo com aqueles que estão de fato interessados na compra de um imóvel. Iniciativas desse tipo resultam num número maior de imóveis listados, numa maior quantidade de imóveis vendidos e em comissões maiores.³⁶

Agarrar novas oportunidades é crucial para o êxito em campos como o da consultoria, no qual não há receita alguma sem iniciativa. Na Deloitte & Touche Consulting, os profissionais de desempenho destacado se mantêm alertas para oportunidades de *adendos* que possam ampliar um projeto de curto prazo, transformando-o num projeto maior, assim como para tirar vantagem de descobertas acidentais e de oportunidades inesperadas para desenvolver novos negócios.³⁷

Às vezes, a iniciativa simplesmente significa trabalho duro. Um vendedor dotado de iniciativa contou: “Eu estava acordado às duas da madrugada, hoje, terminando minha proposta. Telefone para as lojas durante o dia e preparo meus programas e apresentações à noite.”³⁸ Tome-se a história de dois administradores de espólio. Um demonstrou alto grau de iniciativa, ao captar como cliente seu próprio médico, quando ainda estava hospitalizado com uma doença grave. Já o outro perguntou a um pesquisador de opinião, no final da entrevista, se ele possuía testamento, dado que, para ele, *todo o mundo* era um cliente em potencial!

Esperança e Perseverança

Meu companheiro de assento parecia estar muito à vontade na primeira classe no voo para Houston. Formado em química orgânica, com um mestrado em administração de empresas, com trinta e poucos anos e bem vestido, era gerente de contas de uma grande companhia de produtos

químicos.

No entanto, contou-me algo surpreendente: “Cresci em Newark, Nova Jersey, amparado por um programa de assistência social. Meus pais tinham se divorciado e eu vivia com meus avós num bairro em que mais garotos iam para a cadeia do que para a universidade. Voltei lá no mês passado, para uma visita, e encontrei um de meus velhos amigos — acabava de ser condenado a três anos e meio de prisão por tráfico de drogas. Ele me disse que ‘isso era tudo o que sabíamos fazer’. E é verdade. Nós jamais tivemos qualquer modelo para sair daquilo.”

Então, o que fez a vida daquele gerente de contas tornar-se diferente da do seu velho companheiro que traficava com drogas? Contou-me ele: “Tive sorte. Quando terminei o segundo grau, meus avós me mandaram para o Texas, para morar com uma tia. Consegui um emprego, trabalhando somente algumas horas por dia, como auxiliar de pesquisas. Comecei a ver que aqueles Ph.Ds. para os quais trabalhava não eram muito diferentes de mim. Pensei: ‘Também posso fazer isso’. De modo que comecei a freqüentar um curso noturno e finalmente me formei em química. Quando a gente sabe o que quer e percebe que isso é viável, pode definir os passos que tem que dar. Depois, é só ter persistência para chegar lá.”

E quanto a seus antigos amigos? “Aqueles garotos desistiram de si mesmos. Acharam que não tinham condições de ir para a universidade. A única maneira que conheciam para se fazerem respeitar era ter uma arma na mão.”

Pessoas privadas de esperança perdem a iniciativa. Começam a achar que, por mais que se esforcem, não vai adiantar coisa alguma. E por isso, a exemplo dos amigos de infância do químico, não se empenham. Consideram-se vítimas ou peças passivas no jogo da vida, em vez de senhores de seu próprio destino. A força de resistência do químico pode dever-se, mais do que ele pensava, às lições de caráter recebidas dos avós e da tia. Entretanto, quaisquer que sejam as raízes, a pessoa dotada de iniciativa sente que são suas próprias ações que determinam o seu futuro.

Posturas como essa, por sua vez, determinam como iremos lidar com as

dificuldades e vicissitudes no trabalho. Por exemplo, entre gerentes de nível médio numa grande corporação, os que se consideravam senhores do seu destino eram menos perturbados por desafios difíceis e mais positivos diante das tensões do que os que achavam que seu destino estava fora do seu controle.³⁹

Pessoas que carecem de iniciativa têm maior probabilidade de desistir de si mesmas e de seus empregos. Essa postura pode ser vista em trabalhadores que precisam que outra pessoa os empurre para executarem suas tarefas, quando se trata de fazer um esforço extra — como, por exemplo, ficar até mais tarde para terminar um projeto prioritário no prazo ou pondo seu próprio trabalho de lado para ajudar outra pessoa. Esses trabalhadores freqüentemente se defendem na base do *isso não é serviço meu*.

Excesso de Iniciativa

De forma geral, ter iniciativa é uma atitude louvável. No entanto, é preciso contrabalançá-la com a percepção social, para evitarmos ser surpreendidos pela ocorrência de conseqüências negativas.

Veja-se o caso do vice-presidente de comercialização de uma grande companhia de produtos para o consumidor, que descobriu que um de seus representantes não conseguia fechar uma venda com um grande cliente de âmbito nacional.⁴⁰ No passado, o vice-presidente fizera muitas apresentações para esse mesmo cliente. Assim, por sua própria iniciativa, telefonou para ele e marcou uma reunião. Depois, telefonou para o representante de vendas e instruiu-o a encontrar-se com ele no escritório do cliente, no dia seguinte.

Um resultado da iniciativa do vice-presidente foi efetivarem a venda. Outro, não pretendido, foi deixar o representante de vendas profundamente humilhado.

Sentindo que fora feito de bobo e passara por incompetente diante do

seu cliente, o representante reclamou e seus dois chefes — os gerentes regional e nacional de vendas — mandaram memorandos inflamados para o vice-presidente, alegando que ele havia extrapolado os limites de suas atribuições, passando por cima deles e humilhando seu funcionário.

No entanto, a advertência não produziu efeito algum. O mesmo padrão de comportamento se manteve durante dois anos. O vice-presidente continuou a atuar de maneira prepotente em relação a outros representantes de vendas, até que o presidente da companhia, preocupado com uma queda nas vendas, responsabilizou o vice-presidente, alegando que lhe cabia a culpa pela desmoralização do setor de vendas. O presidente deu ao vice-presidente a opção de deixar a companhia ou de aceitar ser rebaixado para uma função de vendas em âmbito regional.

Os chefes que *microgerenciam* — isto é, que assumem o controle de detalhes que deviam ser deixados aos subordinados — podem *parecer* ter iniciativa, mas carecem da percepção básica de como suas ações afetam os demais. A iniciativa sem empatia, ou sem uma noção do contexto maior, pode ser destrutiva e caracteriza os gerentes com mau desempenho.⁴¹

Persistir e Dar a Volta por Cima

Dois executivos tiveram suas promoções recusadas, devido a avaliações negativas feitas por um superior.⁴² Um reagiu com fúria e fantasias sobre matar seu chefe. Queixava-se a qualquer pessoa que se dispusesse a ouvi-lo e começou a exagerar na bebida. Mais tarde, disse: “Parecia que minha vida estava acabada.”

Evitava seu chefe, abaixando a cabeça quando se cruzavam no corredor. Acrescentou que, “embora estivesse com raiva e me sentisse ludibriado, no fundo temia que ele estivesse certo. Tinha medo de ser um inútil, um fracassado, e que não houvesse nada que pudesse fazer para mudar isso”.

O outro executivo preterido também ficou chocado e com raiva. Mas

tinha uma perspectiva mais aberta: “Na verdade, não posso dizer que fiquei surpreso. Meu chefe e eu pensamos de maneiras muito diferentes e já havíamos discutido bastante.”

Esse executivo foi para casa e conversou com sua mulher sobre o acontecido. Buscou entender o que tinha dado errado e o que podia fazer a respeito. Examinando sua atuação até ali, concluiu que não vinha dando o máximo de si. Entendendo isso, sua raiva passou e ele resolveu conversar com seu chefe. O resultado, nas suas palavras, foi que “andamos debatendo alguns pontos e acho que isso funcionou bem. Creio que ele se sentia perturbado pelo que tinha feito, e eu estava aborrecido por não vir trabalhando de acordo com meu potencial. Desde então, as coisas melhoraram para ambos”.

A competência-chave aqui é o otimismo, que está relacionado com a maneira como *interpretamos* nossos reveses. Um pessimista, como o primeiro dos dois executivos, vê um revés como a confirmação de uma deficiência fatal em si mesmo, que não pode ser mudada. O resultado final de uma atitude derrotista como essa é, obviamente, desesperança e impotência. Se você está condenado a fracassar, para que tentar?

Já os otimistas vêem um revés como resultante de fatores que podem ser mudados e não de alguma falha ou deficiência em si mesmos. Tal como o segundo executivo, os otimistas são capazes de lidar com um revés encontrando uma resposta positiva.

Veja como o otimismo ajuda as pessoas a se recuperarem de um fracasso.

Anne Busquet, que foi chefe da divisão Optima Card da American Express, foi rebaixada em 1991, quando se descobriu que cinco de seus empregados haviam ocultado dívidas inadimplentes no valor de 24 milhões de dólares. Embora não tivesse culpa no caso, Busquet foi responsabilizada e perdeu sua posição como gerente geral da divisão. Ela ficou arrasada, mas sentia uma confiança enorme em sua capacidade e reuniu forças para enfrentar outro desafio que lhe foi oferecido num nível mais baixo: resgatar os serviços de comercialização, uma divisão da

American Express que vinha apresentando péssimo desempenho.⁴³

Os otimistas são capazes de executar mais rapidamente uma avaliação realista de um revés e admitir de que maneira contribuíram para ele. Busquet, por exemplo, reexaminou seu estilo de gerenciamento perfeccionista, às vezes excessivamente crítico, chegando mesmo a pensar que poderia ter amedrontado seus empregados, levando-os a ocultar as perdas. Fez um curso de treinamento para executivos, a fim de suavizar seu estilo, tornando-se mais paciente e aprendendo a ouvir melhor outras pessoas. Sob sua direção, a divisão de serviços de comercialização, que vivia no vermelho, começou a ter lucros, no período de dois anos.

Veja outro caso, o de Arthur Blank, cujos choques de personalidade com seu chefe na Handy Dan's, uma cadeia de lojas de ferragens de Los Angeles, provocaram sua demissão em 1978. O avô materno de Blank havia fundado uma firma de entrega de medicamentos pelo correio. Morreu quando Blank ainda era jovem. Foi a mãe de Blank quem manteve a companhia funcionando e Blank, observando como ela havia superado a adversidade, aprendera a prosseguir tentando, em vez de desistir, quando as coisas iam mal. Assim, quando um investidor lhe fez uma proposta, ele agarrou a oportunidade e fundou a Home Depot, uma cadeia de materiais para reforma de casas, sem requintes, de alta qualidade de atendimento e com uma ampla seleção de produtos, que se transformou numa empresa gigante do comércio varejista.

Arthur Blank não desistiu. Reagiu como um otimista, usando o conhecimento especializado que havia adquirido em seus anos na Handy Dan's para inventar um negócio em que podia concorrer com seu antigo empregador e vencê-lo. Viu a si próprio como uma pessoa com capacidade de mudar as coisas para melhor. Para um otimista, um fracasso é apenas uma lição com a qual se aprende para a próxima rodada.

Como me disse um gerente alemão, “os erros são como tesouros, são uma oportunidade para melhorar”. Porém, acrescentou: “Muitos gerentes precisam compreender que têm de ser mais tolerantes com os erros das pessoas. Em vez de puni-las, devem ajudá-las a aprender com seus erros.”

Otimismo e Esperança

Martin Seligman, psicólogo da Universidade da Pennsylvania, realizou os estudos clássicos sobre como o otimismo aumentou a produtividade das vendas da MetLife, uma companhia de seguros.⁴⁴ Seligman constatou que os otimistas vendiam 29% de seguros a mais do que seus colegas pessimistas no primeiro ano, e 130% a mais no segundo ano.

O valor de uma visão otimista ficou provado em muitas organizações. Na American Express Financial Advisors, um teste piloto de treinamento de otimismo contribuiu para produzir um aumento de venda, depois de apenas três meses, tempo suficiente para convencer a companhia a torná-lo parte regular do treinamento. Outros estudos sobre gerentes com ótimo desempenho mostram que eles encaram seus fracassos como decorrentes de erros corrigíveis e tomam as providências para garantir que o problema não se repetirá.⁴⁵

A prima-irmã do otimismo é a esperança, que significa saber quais são as providências necessárias para alcançar uma meta e ter energia para tomar essas providências. É uma força motivadora básica e sua ausência tem um efeito paralisante. Os estudos de competência mostram que as pessoas dotadas de um desempenho ótimo nos serviços humanos — em funções que vão do atendimento de saúde e aconselhamento até o ensino — transmitem esperança para aqueles que procuram ajudar.⁴⁶

O poder da esperança foi demonstrado num estudo de acompanhantes-terapeutas, cuja tarefa consiste em ajudar pessoas com sérias deficiências mentais — como esquizofrenia crônica e retardamento mental grave — a montar uma vida para si mesmas em asilos, com supervisão.⁴⁷ O primeiro ano nesse tipo de trabalho é o mais duro: os clientes não melhoram, as coisas dão errado, as pessoas se mostram ingratas, os acompanhantes-terapeutas ficam exaustos e se demitem. Entretanto, os acompanhantes-terapeutas que tinham mais esperança, que eram otimistas quanto ao potencial de melhoria dos seus clientes e à sua própria capacidade de ajudá-los, se saíram muito melhor. Depois de um ano no trabalho, os que

havia começado com altos níveis de esperança permaneciam com o máximo de satisfação, sentiam-se menos desgastados emocionalmente e tinham maior probabilidade de continuar no trabalho.

Em empregos como esse, em que o nível de estresse é alto e as frustrações são comuns, uma visão alegre pode render melhores resultados. A esperança é crucial para qualquer pessoa que empreenda uma tarefa difícil. As expectativas positivas podem ser especialmente benéficas nos trabalhos mais duros, em que um elevado otimismo pode ser uma estratégia de trabalho pragmática.⁴⁸

Cabe aqui uma advertência. Existe algo muito norte-americano a respeito dessas competências entusiastas. Elas refletem uma ideologia desbravadora que não tem equivalente em diversas outras culturas. Numa pesquisa feita sobre executivos de alto nível de uma companhia de comestíveis e bebidas, por exemplo, constatou-se que o otimismo era um indicador de desempenho de destaque nos Estados Unidos, mas não na Ásia ou na Europa.

Mary Fontaine, diretora-gerente do Centro de Pesquisa e Inovação Hay/McBer, disse-me que “em muitos países asiáticos, como Japão, Taiwan e Índia, a atitude do *deixa comigo* é vista como excessivamente ousada ou excessivamente individualista. Nessas culturas, o otimismo geralmente se manifesta de modo mais discreto, com uma atitude do tipo ‘trata-se de um desafio muito difícil, e estou tentando superá-lo, mesmo podendo não ser capaz’. Não se ouve as pessoas dizerem ‘sei que posso fazer isso, sei que sou bom’. Na Europa, o que os norte-americanos vêem como otimismo pode simplesmente parecer arrogância”.

PARTE TRÊS

Habilidades Interpessoais

O Radar Social

A conta principal apresentava desempenho abaixo do normal, deixando intrigados os membros da equipe de vendas da Johnson Wax. Por que as suas vendas de um produto-chave andavam tão abaixo das obtidas pelos demais varejistas?

O representante de vendas responsável pela conta achava que sabia a resposta. O comprador queria fazer encomendas maiores, mas não conseguia. Havia uma batalha entre os gerentes de dois departamentos diferentes da cadeia de lojas, o que fazia com que o produto estivesse sendo vendido em seções erradas das filiais. O pequeno volume de vendas era consequência disso. O gerente do departamento que estava vendendo o produto se negava a cedê-lo a outro departamento, e o comprador não tinha como acabar com o impasse.

Para resolver o problema, a equipe de vendas da Johnson Wax convocou o equivalente no âmbito do varejo a uma comissão diplomática bilateral: uma reunião do comprador com os três níveis de executivos acima do representante de vendas. Nessa reunião, a Johnson Wax passou seus dados aos executivos da cadeia de lojas, mostrando que, se lidassem com o produto de outra maneira, poderiam lucrar 5 milhões de dólares a mais por ano. Isso os convenceu.

O então vice-presidente para as vendas na América do Norte, Patrick O'Brien, disse: “Quando viram que estavam perdendo uma oportunidade de 5 milhões de dólares por causa da batalha entre os departamentos, resolveram que tinham de romper essas barreiras. Os três níveis apoiaram o comprador. Haviam demorado um ano para promover essa conversa, mas, uma vez tendo decidido seguir adiante, foram precisos apenas alguns dias para que as mudanças fossem efetuadas.”

Uma estratégia de vendas como essa exemplifica uma das marcas da empatia: ser capaz de enxergar uma situação de vendas do ponto de vista do comprador, a fim de ajudar *esse mesmo comprador* a ter êxito. Esse tipo de sensibilidade requer a capacidade de *ler* as correntes e realidades políticas da organização de outra pessoa.

O'Brien comenta que "a melhor conduta consiste em ter um profundo entendimento das necessidades e dos objetivos da empresa do comprador e trabalhar nessa direção. A chave está em sondar e ouvir, com o propósito de saber o que é importante para o êxito daquela pessoa. Esse foi um dos fundamentos do sucesso das vendas durante o último século".

Quando conversei com O'Brien, ele estava radiante com dois triunfos: sua equipe de vendas acabava de ser proclamada *Vendedor do Ano* pela Wal-Mart e pela Target, duas das maiores cadeias de lojas dos Estados Unidos.

Um dos barômetros que registram mudanças nas vendas no varejo é o *gerenciamento por categoria*, em que os varejistas numa loja de comestíveis, por exemplo, tratarão todos os seus salgadinhos ou aromatizantes de ar como uma única categoria, decidindo quais as marcas a serem expostas coletivamente, em vez de trabalhar com elas uma a uma. Paradoxalmente, essa conduta em função de quantidades tornou ainda mais importantes os relacionamentos pessoais entre representantes de vendas e gerentes por categoria.

O'Brien observa: "Nossos campeões de vendas têm a capacidade de estabelecer o equilíbrio entre o mundo de fato e o mundo interpessoal. A profissão de vendedor passou das vendas baseadas no *rapport*[\[1\]](#) — relações harmônicas, de interesse mútuo, ou algo como criar um clima cordial — para vendas baseadas em quantidades. O campo vem se modificando, das habilidades sociais tradicionais de vendas para um estilo de gerentes que trabalham com suas cifras e não com seus contratos. Mas é preciso equilibrar as duas coisas. Precisamos do lado interpessoal, porque ainda há decisões individuais a serem tomadas."

A empatia assume muitas formas. Uma é o tipo de percepção astuta

mostrada pelo pessoal da Johnson Wax quanto às necessidades de seu cliente. Mas a empatia mostra-se atuante também numa companhia que tenha uma noção realista e acurada de seu próprio pessoal, de seus concorrentes e do mercado, e de outros grupos ou indivíduos envolvidos, desde os sindicatos até os acionistas. Ser capaz de ver essa realidade pela ótica *deles* e perceber como estão reagindo às ações da companhia são medidas que proporcionam um poderoso conjunto de *leituras* para um gerenciamento eficaz.

O chefe de um banco privado na Suíça disse: “Meu trabalho é algo parecido com o de um padre ou médico da família. Não se pode trabalhar num banco privado sem utilizar a inteligência emocional, especialmente a empatia. Tem-se de pressentir o que o cliente espera ou receia, mesmo que ele não seja capaz de traduzir isso em palavras.”

A Empatia Começa por Dentro

Como observou Freud, “os mortais são incapazes de guardar segredo. Quando seus lábios estão silenciosos, eles fofocam com os dedos, e se revelam através de cada poro”. Um negociador que se remexa nervosamente na cadeira desmente sua expressão facial impassível. O desinteresse estudado de um freguês barganhando pelo preço num salão de exposição de automóveis é desmentido pela maneira excitada como ele gravita na direção do conversível que deseja. Ser capaz de detectar pistas emocionais como essas é particularmente importante em situações nas quais as pessoas têm razões para ocultar seus verdadeiros sentimentos, um dado de realidade no mundo dos negócios.

Perceber o que outras pessoas sentem sem que elas o digam constitui a essência da empatia. As pessoas raramente nos dizem em palavras aquilo que sentem. Mas revelam-no por seu tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não-verbais. A capacidade de captar essas comunicações sutis se apóia em competências mais básicas, especialmente a

autopercepção e o autocontrole. Sem a capacidade de captar nossos próprios sentimentos, ou impedir que eles se apodemem de nós, ficaremos irremediavelmente desconectados dos estados de ânimo das outras pessoas.

A empatia é o nosso *radar social*. Uma amiga me contou que não demorara a captar a infelicidade de uma colega. “Fui ao meu chefe e lhe disse: ‘Há algo errado com Kathleen, ela não está feliz aqui’. Ela não estava me olhando nos olhos, tinha parado de me mandar suas costumeiras mensagens eletrônicas espirituosas. Depois, anunciou que estava indo embora para outra companhia.”

Carecendo desse tipo de sensibilidade, as pessoas ficam *por fora*. Sofrer de surdez emocional conduz à falta de jeito social, seja por interpretar sentimentos erroneamente, seja por meio de uma rudeza ou indiferença mecânica, fora de sintonia, que destrói o *rapport*. Uma das formas que pode assumir essa falta de empatia consiste em reagir às pessoas como se fossem estereótipos, em vez de indivíduos singulares, que é o que de fato são.

A empatia requer, no mínimo, ser capaz de *ler* as emoções de outra pessoa. Num nível mais elevado, implica aperceber-se e reagir às preocupações e sentimentos não-verbalizados de alguém. No nível mais alto, ter empatia é compreender as questões e as preocupações que ficam por detrás dos sentimentos de alguém.

A chave para se conhecer o terreno emocional dos outros está em ganhar familiaridade com o seu próprio, como foi mostrado numa pesquisa realizada por Robert Levenson na Universidade da Califórnia, em Berkeley.¹ Levenson chama casais ao seu laboratório de fisiologia para duas conversas: uma, neutra, do tipo “Como foi o seu dia?”, e a outra, um debate de 15 minutos de algum assunto sobre o qual o casal tenha discordâncias. Durante essa pequena batalha, Levenson registra as reações de ambos sob todas as formas, desde os batimentos cardíacos até mudanças em suas expressões faciais.

Depois da discussão, um dos cônjuges sai. O que fica assiste então a

uma reprodução da conversa, enquanto narra o diálogo oculto do que estava de fato sentindo, mas que não expressara. Então, esse cônjuge sai e o outro volta para narrar a mesma cena a partir da *sua* perspectiva.

Algo bastante extraordinário, em termos fisiológicos, acontece com os cônjuges afeitos à empatia. Seu próprio corpo *imita* o do outro cônjuge, quando se sintonizam com os sentimentos do outro — uma sintonia *empática*. Se os batimentos cardíacos do cônjuge que aparece no videoteipe aceleram-se, o mesmo acontece com o que *está em empatia*. E se os batimentos cardíacos do primeiro diminuem, o mesmo acontece com o outro cônjuge.² Essa imitação envolve um fenômeno biológico chamado entrosamento, uma espécie de tango emocional íntimo.³

Um *rapport* tão intensamente sintonizado exige que deixemos de lado nossa própria programação emocional, durante esse tempo, para podermos receber claramente os sinais da outra pessoa. Quando estamos presos a nossas próprias emoções fortes, ficamos num vetor psicologicamente diferente, insensíveis às pistas mais sutis que permitem o *rapport*.⁴

Charles Darwin sustentou que as capacidades gêmeas de *transmitir* e *ler* sentimentos desempenharam um imenso papel na evolução humana, tanto criando como mantendo a ordem social. Na evolução, as emoções negativas — medo e raiva — tinham sem dúvida um enorme valor para a sobrevivência, impelindo um animal ameaçado a lutar ou a fugir. Num certo sentido, ainda dispomos desse legado emocional. Durante nossos próprios ataques da amígdala, se a outra pessoa estiver também num estado de ânimo ruim, seremos capazes de lê-la e de reagir a ela com maior intensidade do que faríamos com relação a alguém que esteja num estado de ânimo bom. Essa pode ser uma receita para um desastre emocional, criando um círculo de realimentação de negativismo ou raiva.

O pré-requisito da empatia é a autopercepção, a identificação dos sinais viscerais de sentimentos no nosso próprio corpo. No meio dos conselheiros, por exemplo, os que são mais eficazes e empáticos são mais capazes de se sintonizar com os sinais de emoção de seu próprio corpo, fator essencial em qualquer trabalho em que a empatia seja importante,

desde o ensino até as vendas e o gerenciamento.⁵

Uma Dança Sutil

O gerente de uma firma de comercialização de programas para computadores educativos da Califórnia contou: “Tínhamos uma mulher capaz de fazer uma sala se esvaziar em questão de minutos. Ela não ouvia, primeiro, e depois entrava na conversa. Pelo contrário, lançava-se num monólogo — alguma queixa ou ataque que não tinha coisa alguma a ver com aquilo sobre o que se estava conversando — e não parava mais, sem prestar atenção aos bocejos. Ela não sabia quando parar. Não tinha o menor *desconfiômetro*.”

Em qualquer interação social, a harmonia depende, em grande parte, do entrosamento espontâneo. Quando duas pessoas começam a falar entre si, imediatamente iniciam uma dança sutil de harmonia rítmica, sincronizando movimentos e posturas, tonalidade vocal, velocidade da fala e até mesmo a duração das pausas entre a fala de uma e a resposta da outra.⁶

Essa *imitação* recíproca se desenrola fora da percepção consciente e parece ser controlada pelas partes mais primitivas do cérebro. Esses mecanismos entram em ação com uma rapidez impressionante, de até um cinqüenta avos de segundo. Quando não ocorre essa coordenação automática, as pessoas se sentem ligeiramente desconfortáveis.

Um dos principais ajustes se dá na expressão facial. Quando vemos um rosto feliz (ou com raiva), isso evoca em nós a emoção correspondente, ainda que de forma sutil.⁷ Na medida em que assumimos o ritmo, a postura e a expressão facial de outra pessoa, começamos a nos situar em seu espaço emocional. Quando nosso corpo começa a imitar o corpo de uma outra pessoa, começamos também a sentir uma sintonia emocional.⁸

Nosso sistema nervoso fica automaticamente preparado para entrar nessa empatia emocional (também nessa sintonia a amígdala desempenha um papel-chave).⁹ Entretanto, a maneira como utilizamos essa capacidade

é, em grande parte, uma aptidão adquirida, que depende da motivação. Animais — e pessoas — criados num isolamento social extremo têm dificuldade para ler as pistas emocionais naqueles que os rodeiam. Não porque careçam do circuito básico para a empatia, mas porque, não tendo tido tutores emocionais, jamais aprenderam a dar atenção àquelas mensagens e por isso deixaram de praticar essa aptidão.

Nossas primeiras lições de empatia começam na infância, quando nossas mães ou pais nos seguram nos braços. Esses laços emocionais primários formam as bases para aprendermos a cooperar e sermos bem recebidos num jogo ou num grupo. O grau com que dominamos esse currículo emocional determina nosso nível de competência social. Por exemplo, observem, num parquinho, as crianças que não captam as dicas essenciais da interação harmônica. Frequentemente, quando querem participar de uma brincadeira, vão logo entrando, e com isso estragam a diversão.

Por outro lado, as crianças com maior aptidão social esperam e ficam observando durante algum tempo. Primeiro se sintonizam com a brincadeira e depois entram nela de forma imperceptível, numa abertura natural. O mesmo acontece com os adultos. É essencial sermos capazes de captar o ritmo e a sintonia sociais daqueles com quem trabalhamos.

Devido às diferenças na forma pela qual aprendemos as aptidões básicas da percepção social, há entre nós diferenças equivalentes no ambiente de trabalho, nas competências apoiadas na empatia. A empatia representa a aptidão fundamental para todas as competências sociais relevantes para o trabalho. Elas abrangem:

- *Compreender os outros*: Perceber os sentimentos e perspectivas dos outros e ter um interesse ativo por suas preocupações
- *Orientação para servir*: Antever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes
- *Desenvolver os outros*: Perceber as necessidades de desenvolvimento dos outros e reforçar suas aptidões
- *Alavancar a diversidade*: Cultivar as oportunidades através de

pessoas diferentes

- *Percepção política*: Identificar as correntes políticas e sociais numa organização

■ Compreender Outras Pessoas ■

Perceber os sentimentos e as perspectivas de outras pessoas a ter um interesse ativo por suas preocupações

As pessoas com essa competência

- São atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção
 - Mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas
 - Prestam ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas
-

Um assistente, numa grande firma de design, descreve da seguinte forma os sentimentos venenosos que emanam de um companheiro temperamental: “Com um olhar, ele se transformava numa porta fechada. Era como se colocasse um aviso de *não perturbe*, de modo que eu sabia que devia ficar longe dele. Mas, se precisava me dirigir a ele num desses momentos, reduzia nosso contato ao estritamente necessário. Não dizia piadas nem brincava. Fiz isso uma vez e ele quase ficou maluco. Assim, com ele, ajo de maneira monocórdia, quase apalermado.”¹⁰

A frase-chave aqui é “com um olhar ele se transformava numa porta fechada”. Essa era a indicação para o assistente sobre como devia agir perto do colega temperamental. No trabalho, estamos sempre captando dicas emocionais como essa e ajustando nosso comportamento de acordo com elas. Quem carece desse radar fica vulnerável a um naufrágio nos baixios criados pelas emoções tempestuosas daqueles com quem trabalha. A empatia é essencial como sistema de orientação emocional, pilotando a pessoa para que se relacione bem no trabalho.

Além da mera sobrevivência, a empatia é fundamental para o

desempenho ótimo, sempre que o trabalho se concentra em pessoas. A empatia é crucial para a excelência toda vez que uma leitura hábil dos sentimentos de uma pessoa torna-se importante, seja na área de vendas e consultoria de empresas, ou até psicoterapia e medicina, bem como em funções de liderança de qualquer tipo.

A medicina é um campo que só recentemente despertou para os benefícios da empatia, em parte devido a algumas imperiosas razões econômicas. Numa época de competição mais intensa pela fidelidade dos pacientes, os médicos que melhor sabem identificar as emoções de seus pacientes têm mais êxito no seu tratamento do que seus colegas menos sensíveis.¹¹ Obviamente, os médicos precisam aperceber-se da ansiedade e do mal-estar de seus pacientes para tratá-los de forma eficaz. No entanto, um estudo mostrou como é raro que os pacientes consigam que os médicos os escutem. Segundo esse estudo, aqueles que tinham em média quatro perguntas em mente, durante as consultas, conseguiam fazer apenas uma ou duas. Se um paciente começava a falar, a primeira interrupção do médico ocorria, em média, depois de 18 segundos.¹²

Os médicos que não ouvem os pacientes são processados com maior frequência, pelo menos nos Estados Unidos. Entre os médicos de atendimento básico, viu-se que aqueles que jamais haviam sido processados por erro médico eram muito melhores comunicadores do que seus colegas que tendiam a ser processados. Eles se davam ao trabalho de explicar a seus pacientes o que deveriam esperar de um tratamento, riam e brincavam, pediam a opinião dos pacientes e conferiam para ver se haviam entendido bem, sempre encorajando os pacientes a falar.¹³ E qual seria o tempo necessário para que um médico estabeleça uma relação empática bem-sucedida? Apenas três minutos.

Um Design Empático

A empatia chegou à pesquisa e desenvolvimento (P&D). Os pesquisadores

observam os clientes utilizarem os produtos de uma companhia, em casa e no trabalho, quase da mesma maneira como um antropólogo observaria uma outra cultura.¹⁴ Essa observação do mundo dos clientes oferece uma compreensão mais completa do que aquela possível de ser obtida por meio do típico levantamento de grupos de interesse e de pesquisas de mercado.

Essa exploração mais próxima da vida do cliente, combinada à abertura da companhia para efetuar mudanças, mostra-se bastante potente como fator que conduz à inovação. Quando Kimberly-Clark enviou observadores para verem como pais e bebês lidavam com as fraldas, foi constatado que os bebês precisavam de um primeiro passo no rumo de se vestirem como *adultos*. Essa percepção levou à criação dos Pull-Ups da Huggies, que os bebês podem puxar pernas acima sozinhos, o que gerou vendas anuais de 400 milhões de dólares, antes que os concorrentes também adotassem a idéia.

A capacidade de *ler* bem as necessidades dos clientes é um dom natural dos melhores gerentes das equipes de desenvolvimento de produtos. Ser capaz de *ler* o que o mercado quer significa ter empatia com os clientes e daí desenvolver um produto que irá satisfazer suas necessidades.¹⁵

Na Ford Motor Company, o design empático foi utilizado numa reformulação do Lincoln Continental. Pela primeira vez, foi proporcionado aos engenheiros um contato intenso com proprietários do carro que todos eles estavam tentando reinventar.

Em lugar do antigo método, pelo qual os pesquisadores de mercado estudavam grupos de interesse de proprietários de carros e destilavam os resultados, os engenheiros passaram uma semana conversando com pessoas que tinham comprado carros do modelo Continental. Sua tarefa era obter uma noção do que os proprietários mais gostavam nesse carro.

Nick Zeniuk, então um dos gerentes do projeto, comentou comigo: “Os clientes percebem e sentem qualidades diferenciadoras a que dão valor num produto. Por isso, tínhamos que nos sintonizar com os sentimentos de nossos clientes. Para tanto, precisávamos ser empáticos. Eu disse aos gerentes de design: ‘Esqueçam-se dos dados que vocês viram na pesquisa

de mercado. Vão por aí e conversem com as pessoas para quem estamos construindo isso. Ouçam, sintam, percebam. Olhem nos olhos deles, captem uma sensação visceral do que eles querem’.”

Essa orientação personalizada trouxe uma forte impressão de que os clientes estavam na sala de design junto com os engenheiros de automóveis à medida que iam criando suas especificações. Zeniuk recorda que “eles voltavam com um videotape de um cliente e diziam: ‘Não dá para você ver, mas neste ponto aqui ele estava muito convicto do que estava falando’. Primeiro, precisávamos ter uma idéia de como isso tinha de ser sentido, para depois deduzir como se traduziria em termos de engenharia, ou seja, nas especificações técnicas que fariam com que as pessoas sentissem que o carro era mais confortável e respondia melhor”.

A Arte de Ouvir

O diretor de vendas de uma firma de corretagem de Wall Street me disse: “Quando se está desesperado para efetuar uma venda, não se ouve bem. Nas vendas, não há nada melhor do que quando alguém objeta a alguma coisa e podemos dizer: ‘Você tem toda a razão, devíamos levar isso em consideração’. O resultado é muito melhor quando se é capaz de ouvir e reforçar o ponto de vista da outra pessoa.”

Um ouvido bem afinado está no âmago da empatia. Ouvir bem é essencial para o êxito no local de trabalho. O Departamento do Trabalho Norte-americano estima que, do tempo total despendido em comunicação, 22% são dedicados a ler e escrever, 23% a falar e 55% a ouvir.¹⁶

As pessoas que não ouvem ou não conseguem ouvir dão a impressão de serem indiferentes ou de não se importarem com os demais. Isso, por sua vez, torna os outros menos comunicativos. Ouvir é uma arte. O primeiro passo, sempre, é darmos a sensação de que estamos dispostos a ouvir. Os gerentes que têm uma política de *portas abertas*, que dão a impressão de serem acessíveis ou que se esforçam para ouvir o que as

as pessoas têm a dizer, encarnam essa competência. Além disso, as pessoas com quem parece fácil falar são as que acabam ouvindo mais.

Ouvir bem e em profundidade significa ir além do que está sendo dito, fazendo perguntas e repetindo com suas próprias palavras o que se ouviu a fim de ter certeza de ter entendido direito. Essa é a maneira *ativa* de ouvir. Um sinal de ter de fato ouvido alguém é responder da forma apropriada, mesmo que isso implique efetuar algumas mudanças no que se faz. Entretanto, há uma certa controvérsia sobre até que ponto se deve ir ao ajustar as ações em função do que outra pessoa diz.

Nos círculos de vendas, alguns encaram a empatia de modo bastante limitado, argumentando que adotar a perspectiva do cliente irá matar as vendas de produtos ou serviços que os clientes na verdade não querem ou de que não precisam.¹⁷ É claro que isso implica uma visão um tanto cínica ou ingênua da tarefa do vendedor, como se se tratasse apenas de efetuar uma venda e não de construir ou aprimorar o relacionamento com o cliente.

Mas uma visão mais esclarecida das vendas considera importante, e parte de suas tarefas, ser capaz de ouvir bem e compreender o que o freguês ou cliente necessita, para, então, encontrar um meio de satisfazer essas necessidades. Uma pesquisa, tomando uma amostragem aleatória de compradores de varejistas grandes e pequenos nos Estados Unidos, aos quais foram feitas perguntas sobre representantes de vendas de artigos de vestuário, confirmou que a empatia está no centro da venda eficaz.¹⁸

O antigo estereótipo de que as vendas vão para o vendedor muito amável e extrovertido foi, por sua vez, desmentido. Não bastava ser um extrovertido que falava rápido. O consenso dos compradores favoreceu os vendedores que eram mais empáticos, que se preocupavam com suas necessidades e cuidados.¹⁹ E essa era uma tendência ainda mais destacada quando a empatia caminhava de mãos dadas com a sensação de que o representante de vendas merecia confiança.

Quando Falta Integridade à Empatia

“Quero lhes assegurar, logo de início, que o mais importante são as crianças, elas vêm em primeiro lugar. Sei que alguns de vocês estão preocupados. Mas, se encontrarmos qualquer coisa que possa fazer mal às crianças, paramos.”

Assim começou a apresentação simpática e tranqüilizadora do presidente de uma empresa especializada em recuperar metais das cinzas deixadas por incineração industrial. Ele tinha ido falar para pais e professores, numa escola primária na cidadezinha para onde a companhia estava se transferindo. A fábrica ia ser instalada na mesma rua onde estava a escola, dependendo da aprovação final do governo municipal.

À medida que o presidente expunha o que iria acontecer a partir da instalação da fábrica — os empregos que iria trazer, os benefícios para a economia local —, sua sinceridade e preocupação com o bem-estar das crianças e da comunidade iam conquistando a audiência. Ele parecia muito compreensivo e empático.

Mas aí chegou o momento das perguntas e respostas. Um dos pais, químico, perguntou: “Mas vocês não vão processar cinzas que contêm dioxina? E a dioxina não é altamente cancerígena? Como vocês vão proteger as crianças disso?”.

Diante dessa pergunta, o presidente ficou vermelho e colocou-se na defensiva, mostrando-se até mesmo agressivo, principalmente quando outros pais, a essa altura já perdendo um pouco da confiança, perguntaram-lhe por que ele deixara de mencionar esse fato inquietante.

A reunião terminou com os pais resolvendo consultar um perito em toxinas industriais e solicitar ao prefeito que realizasse audiências públicas, antes de dar a aprovação para a construção da fábrica.

A empatia pode ser utilizada como um instrumento de manipulação. Isso se manifesta freqüentemente como pseudo-empatia, uma postura social que se desintegra rapidamente, quando é identificada. Uma amiga se queixou a mim das vendedoras numa loja careira de vestuário, onde ela

gostava de entrar ocasionalmente. “Elas sempre dizem como é bom me ver e vão atrás de mim, tentando puxar conversa. Eu só quero que me deixem em paz, até que eu decida perguntar alguma coisa.” Então, um dia, num momento de descontração, uma das vendedoras lhe confessou que seu chefe as havia instruído a puxarem uma conversa amável com as freguesas que já haviam feito compras vultosas. Entretanto, essa amabilidade forçada não parecia autêntica e, na verdade, tinha desagradado à minha amiga.

Nossa percepção pode representar uma defesa natural contra esse tipo de empatia artificial, principalmente quando insincera, como aconteceu com minha amiga. Aliás, os pesquisadores que fizeram avaliações de pessoas manipuladoras constataram que as mais motivadas por um desejo maquiavélico de usar as pessoas em proveito próprio tendem a ser as que menos possuem empatia. Ao contrário, as mais confiantes, que acreditam que as pessoas são basicamente boas, tendem a se sintonizar melhor com os sentimentos dos outros.²⁰

Evitando a Empatia

Sam era emocionalmente surdo. Atendeu o telefone, ouviu uma voz soluçante pedindo para falar com sua mulher, Marcy, e passou-lhe o fone com um tom alegre: “Marcy, é para você!”.

Elaine Hatfield, psicóloga da Universidade do Havaí que o conhece, diz que “Sam não dava atenção a mensagens emocionais porque não se importava em absoluto com elas”.²¹

Não basta ter o potencial da empatia, é preciso importar-se com os outros. Entretanto, algumas pessoas que parecem carecer de empatia podem, na realidade, estar fazendo isso intencionalmente, de modo estratégico. Elas podem estar evitando preocupar-se com os outros, para manter uma conduta rígida e resistir ao desejo de ajudar.²² Aliás, na dose certa, no ambiente de trabalho, um procedimento desses não é necessariamente ruim.

Os gerentes que exageram na sua concentração nos relacionamentos ou tratando de satisfazer as necessidades emocionais das pessoas em detrimento do que sua organização precisa têm um mau desempenho.²³ Em situações nas quais o custo atribuído à empatia é considerado demasiadamente alto — por exemplo, numa negociação sobre salários — as pessoas de ambos os lados da questão podem ter de conter sua solidariedade. Os advogados também são conhecidos por sua indiferença calculada quanto às preocupações da outra parte durante um litígio (embora, como veremos no Capítulo 8, um cancelamento completo da empatia não seja uma estratégia frutífera de negociação).

Pode ser aconselhável temperar a empatia, especialmente quando se trata de alocar recursos escassos numa organização. Quando nos identificamos de forma muito intensa com a necessidade de outra pessoa, ficamos mais propensos a chegar a extremos para ajudá-la, mesmo quando essa decisão prejudica o bem coletivo.²⁴

Analogamente, a cabeça sozinha, sem o coração, pode tomar decisões que vão produzir um efeito negativo. Assim aconteceu com muitas companhias que fizeram um enxugamento implacável e depois se viram alvo do desprezo ou da desconfiança dos empregados desanimados que sobraram. Além disso, alguns gerentes afastam-se dos sentimentos daqueles com quem trabalham simplesmente evitando ter de levar esses sentimentos em consideração, o que é uma tática que pode fazê-los parecer prepotentes ou frios.

A falta de empatia pode explicar o que aconteceu com um cirurgião que ia tratar de um coágulo sangüíneo na perna de uma amiga minha. Quando contou-lhe que um dos riscos da cirurgia era a possibilidade de ela perder a perna, minha amiga caiu em pranto.

A reação dele foi: “Se você vai chorar, é melhor procurar outro médico para tratá-la.”

Foi o que ela fez.

O Sofrimento Causado pela Empatia

Ela foi enfermeira pediátrica durante sete anos, mas pediu transferência para um serviço diferente no centro médico. Por quê?

“Não quero segurar nos braços outro garoto que irá morrer de câncer. É duro demais para mim.”

A angústia da enfermeira constitui um caso típico de *sofrimento da empatia*, em que uma pessoa *pega* a aflição de outra. Em vez de ajudar as crianças a superar sua dor e sofrimento, a enfermeira se viu participando deles.

O sofrimento da empatia é mais comum se a pessoa se sente profundamente afetada pelo fato de que alguém de quem gosta esteja padecendo de algo. Por exemplo, a preocupação por um amigo com problemas — digamos, um colega de trabalho que está com medo de ser despedido — pode provocar na pessoa os mesmos sentimentos perturbadores. Esse fenômeno ocorre quando alguém altamente empático é exposto aos estados de ânimo negativos de outra pessoa, e não possui as aptidões de auto-regulação para acalmar seu próprio sofrimento causado pela solidariedade.

Os médicos residentes em hospitais *se endurecem* a fim de lidar com o sofrimento da empatia. Suas piadas sobre pacientes moribundos, chamando-os de *candidatos a presunto* ou dizendo que estão *com um pé na cova e outro na casca de banana*, fazem parte dessa couraça emocional. São um meio de lidar com sua própria sensibilidade. O perigo, é claro, está em que acabem como o cirurgião insensível que afugentou minha amiga. Uma nova geração de programas de faculdades de medicina começou a ensinar aos alunos meios de lidar com seu próprio sofrimento de modo mais eficaz, sem comprometer a empatia.

Trabalhadores como os representantes de serviços ao consumidor, que lidam sistematicamente com pessoas em estados de espírito ruins, também se expõem ao sofrimento da empatia. Trata-se de um problema que freqüentemente aflige as pessoas que têm profissões de auxílio, e que

entram em contato diário com indivíduos em circunstâncias difíceis. A alternativa é nos mantermos abertos aos sentimentos, e competentes na arte do autogerenciamento emocional, de modo a evitar sermos tomados pelo sofrimento que estaríamos captando daqueles com quem lidamos.

A Política da Empatia

Existe uma política da empatia. Geralmente espera-se que as pessoas que têm pouco poder se mostrem mais sensíveis aos sentimentos daquelas que detêm o poder, enquanto as que estão no poder sentem menos obrigação de ser sensíveis, em retorno. Em outras palavras, a falta calculada de empatia é um meio pelo qual os detentores do poder podem afirmar tacitamente sua autoridade.

Durante a época do movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos, Martin Luther King Jr. manifestou sua surpresa ante a pouca percepção que os brancos tinham dos sentimentos dos negros. Ele dizia que os negros tinham de ser muito mais sensíveis à maneira como os brancos se sentiam, quando mais não fosse para sobreviverem numa sociedade racista. Uma argumentação paralela sustenta que as mulheres, na medida em que são oprimidas numa sociedade, precisam ser mais empáticas do que os homens (ver Apêndice 3 sobre um exame dos dados relativos às diferenças de empatia em função do sexo).

As pesquisas realizadas nas décadas de 1970 e 1980 indicam uma correlação negativa entre a ocupação de posições de poder e a capacidade de empatia.²⁵ Entretanto, isso pode ser menos verdade hoje em dia, pois as organizações estão ficando mais orientadas em função das equipes e menos rigidamente hierarquizadas. As exigências da liderança moderna atualmente incluem a competência em empatia, e o estilo autoritário do passado não funciona tão bem como antes.

Os que ainda descartam a empatia, considerando-a sem lugar no mundo dos negócios ou demasiado *fluida*, o fazem sobretudo devido a dois

equívocos comuns de entendimento. Um é o de confundir empatia com *fazer psicologia*; o outro é a crença errônea de que ter empatia por alguém é o mesmo que *concordar* com essa pessoa.

Richard Boyatzis me disse que “estava avaliando a empatia de gerentes de um grande fabricante de computadores, pedindo-lhes que me descrevessem uma ocasião em que houvessem ajudado alguém que estivesse com um problema. Constatei que alguns falavam de como haviam explorado em profundidade o estado psicológico daquela pessoa, e o explicavam para ela em termos de suas raízes na infância, ou de alguma teoria de psicologia popular como a co-dependência. Só que isso, em vez de significar ter empatia, é fazer psicologia. De fato, está se *descartando* o problema, ao se falar de suas supostas causas”.

Boyatzis descobriu que fazer psicologia tinha relação com o desempenho medíocre dos gerentes. Os que tinham alto desempenho ouviam e compreendiam os sentimentos dos outros e davam conselhos, sem lhes impor seu próprio *diagnóstico* do que estaria por detrás do problema. Esse tipo de teorização psicológica pode ser interessante, e até útil, num cafezinho com amigos. Só que não é apropriado no trabalho. Pode até *passar* por empatia, mas não é a mesma coisa.

Analogamente, compreender o ponto de vista ou enfoque de alguém, saber por que essa pessoa se sente de determinada maneira, não implica necessariamente aceitá-lo. Em especial nas conversações de negócios, compreender como alguém se sente não leva a ceder, mas sim à negociação e ao gerenciamento mais hábeis. Como decorrência, as decisões mais difíceis podem gerar menos ressentimentos e má vontade.

Lembro-me de ter conversado com os chefes de equipes de gerência na Lockheed Martin, companhia aeroespacial que havia atravessado um período de grandes cortes. Muitos dos gerentes haviam despedido centenas de trabalhadores, num processo descrito como a coisa mais difícil que já haviam feito. Mencionei que alguns gerentes temem que a empatia os faça ficar de coração mole demais para tomar as decisões duras da vida empresarial, e perguntei-lhes se achavam que a empatia era importante.

Uma resposta foi: “Sem dúvida alguma. Quando você tem de mandar embora milhares de pessoas, todos os que ficam estarão observando.” Eles tiveram de levar o processo de demissões até o fim, apesar do sofrimento que lhes causou, mas, disseram-me eles, se não tivessem procedido com empatia, teriam se desmoralizado ou entrado em conflito direto com todo o mundo.

Veja, por exemplo, como os empregados foram tratados quando foram fechadas fábricas em duas companhias diferentes. Na GE, os trabalhadores receberam com antecedência de dois anos o aviso de que a fábrica ia ser fechada e a companhia fez um intenso esforço para ajudá-los a encontrar outros empregos. A outra companhia anunciou o fechamento com apenas uma semana de antecedência e não fez esforço algum para ajudar os trabalhadores a arranjar outro emprego.

O resultado foi o seguinte: quase um ano depois, a maioria dos antigos trabalhadores da GE dizia que a companhia tinha sido um bom lugar para se trabalhar e 93% deles elogiaram os serviços de transição que lhes haviam sido oferecidos.²⁶ Quanto à outra companhia, apenas 3% disseram que tinha sido um bom lugar para se trabalhar. A GE preservou um grande patrimônio de boa vontade, enquanto a outra firma deixou uma herança de amargura.

■ O Desenvolvimento de Outras Pessoas ■

Perceber as necessidades de desenvolvimento de outras pessoas e ampliar suas capacidades

As pessoas com essa competência

- Reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações e o desenvolvimento das pessoas
 - Fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento das pessoas
 - Monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam e estimulam as aptidões das pessoas
-

Foi uma lição pequena, mas que teve um impacto duradouro. Na condição de editora de alta projeção e grande atividade de uma revista de âmbito nacional, ela apresentava um problema: “Eu era propensa a tomar decisões instantâneas, me engajando em projetos num momento de entusiasmo e depois tendo que suportar uma série torturante de textos refeitos por autores que acabavam tendo seus artigos eliminados. Isso me exauria emocionalmente e criava um excesso de animosidade, um verdadeiro sofrimento. Certo dia, meu editor ensinou-me uma frase que me ajudou imensamente.”

Qual era a frase?

Vou pensar nisso.

Esse conselho simples exemplifica a orientação que está no cerne do desenvolvimento de outras pessoas. A excelência nessa competência fica atrás apenas da de liderança de equipe entre os gerentes de desempenho ótimo.²⁷ No caso dos gerentes de vendas, o desenvolvimento de outros é mais importante ainda, sendo a competência encontrada com maior frequência entre aqueles que estão no topo da classe.²⁸

Trata-se de uma arte de pessoa a pessoa. O segredo da orientação e do desenvolvimento está no ato de aconselhar. A eficácia do aconselhamento

se apóia na empatia e na capacidade de se concentrar nos seus próprios sentimentos e transmiti-los.²⁹

Num estudo sobre supervisores, gerentes e executivos em 12 grandes organizações, o impacto do desenvolvimento de outros era maior entre os supervisores, indicando que essa aptidão é crucial para o gerenciamento dos que estão envolvidos na primeira linha do trabalho — os vendedores, os operários de linha de montagem e outros desse tipo.³⁰ À medida que se amplia a área de influência de um gerente ou executivo, podem diminuir as oportunidades para desenvolver outras pessoas, enquanto outras competências, como a liderança, podem mostrar-se mais relevantes.

Harry Levinson, pioneiro da psicologia de consultoria, me disse que, mesmo assim, “o chefe de uma organização é essencialmente um professor”. Acrescentou que “atualmente, as pessoas precisam ter a sensação de que estão ficando cada vez mais competentes à medida que prosseguem no emprego, senão irão embora”.

Orientação ou monitoramento firmes ajudam os empregados a alcançarem um desempenho melhor, aumentam a lealdade e a satisfação com o emprego, levam a promoções e aumentos de remuneração, bem como a índices mais baixos de substituições.³¹

Um relacionamento aberto e confiante forma os alicerces do êxito na orientação dada no local do trabalho. Essa foi a clara conclusão das perguntas feitas a 58 gerentes de alto nível sobre suas próprias experiências, todos ocupando cargos de vice-presidente ou mais elevado, em companhias com vendas anuais de no mínimo 5 bilhões de dólares.³² Esses executivos se concentram em ajudar as pessoas que consideram ter alto potencial. Como disse um executivo de alto nível, “sou simpático com aqueles que apenas espero que façam o seu trabalho, mas eu realmente aperto os talentosos, pressiono-os para que se superem”.

Eles passavam a maior parte do tempo de orientação tentando aumentar o desempenho das pessoas, principalmente fazendo comentários e oferecendo dicas para o desenvolvimento de aptidões necessárias. De forma geral, seus comentários eram positivos — empregavam apenas 5%

do seu tempo criticando desempenhos fracos.

Qual é a chave do êxito deles como orientadores? Os melhores orientadores demonstram um interesse pessoal genuíno por aqueles que estão guiando e sentem empatia e compreensão para com seus empregados. A confiança é crucial. Quando havia pouca confiança no orientador, os conselhos não eram ouvidos. Isso também acontecia quando o orientador era frio e impessoal, ou quando o relacionamento parecia ser unilateral e calcado no interesse do próprio orientador. Os melhores orientadores eram os que mostravam respeito, mereciam confiança e tinham empatia. Entretanto, quando os empregados resistiam a mudar ou tornavam-se casos difíceis, a experiência era tão insatisfatória para os orientadores que eles tendiam a abandonar o esforço.

Um vice-presidente de um grande conglomerado de mídia me disse: “Olhando para trás, um dos meus maiores fracassos na atividade empresarial foi não buscar orientação quando estava começando. Tinha tanto receio de parecer que não servia para o trabalho que deixava de pedir conselhos sobre como lidar com as coisas. Dessa forma, cortei muitos possíveis relacionamentos que poderiam me trazer benefícios. Atualmente, uma jovem colaboradora aparece na minha porta pedindo que a oriente sobre como falar com nosso presidente a respeito de alguma coisa ou como lidar com uma certa situação. Ela está sendo inteligente.”

A imagem-padrão da orientação ou do monitoramento é um veterano ajudando uma pessoa mais jovem por quem tem preferência. Entretanto, as pessoas que têm o dom de ajudar os outros podem fazê-lo com qualquer pessoa, até mesmo com seus superiores. Gerenciar para cima — ou seja, ajudar um superior a trabalhar melhor — faz parte dessa arte. Um suboficial da marinha dos Estados Unidos, por exemplo, lembrou que tinha de “ensinar aos oficiais jovens como me chefiar. Dizia a eles: ‘Os senhores estão comandando o navio e eu estou cuidando de todo esse equipamento para os senhores. Os senhores têm o direito de saber como ele está funcionando. Perguntem a mim. E me peçam para ajudá-los quando eu puder fazê-lo’”.³³

A Arte da Crítica

Quando se trata de dirigir a alguém comentários sobre seu desempenho, talvez ninguém supere Shirley DeLibero, chefe do Departamento de Transportes Coletivos de Nova Jersey. Sob sua direção, a companhia passou a ser a mais eficiente do ramo, nos Estados Unidos. DeLibero sabe demonstrar o quanto aprecia uma pessoa, fornecendo-lhe um consistente fluxo de avaliações positivas e construtivas sobre seu trabalho. “Emprego muito do meu tempo elogiando as pessoas. Mando mensagens pessoais a funcionários de todos os setores da companhia que tenham executado um bom trabalho. Mas também os faço saber quando fazem uma bobagem. É um desserviço às pessoas deixar de avaliar honestamente o seu desempenho. É preciso deixar que saibam *em que* precisam melhorar.”

A exemplo de DeLibero, o orientador que ajuda dá informações específicas sobre o que está errado, combinadas a um comentário capaz de corrigir o erro, e numa expectativa positiva da capacidade da pessoa de melhorar.

Já o pior momento de fazer avaliações é durante um ataque da amígdala, quando, inevitavelmente, o resultado será uma investida pessoal. O efeito é sempre pernicioso, o que também decorre de outra falha comum: deixar por completo de fazer comentários sobre o desempenho dos subordinados.

Num estudo dos efeitos desse tipo de comentário sobre a autoconfiança, foi feita uma simulação de solução criativa de problemas, com alunos de um curso de mestrado em administração de empresas. Alguns foram elogiados, outros criticados, outros não receberam qualquer avaliação sobre seu desempenho. Foram informados de que sua *performance* seria comparada com os resultados obtidos por centenas de outros, na mesma tarefa. Os que não receberam avaliações sofreram um golpe tão grande em sua autoconfiança quanto os que foram criticados³⁴ O relatório advertiu que “quando as organizações privam seus empregados de informação específica sobre seu trabalho, podem, involuntariamente,

inibir seu desempenho”.

As pessoas anseiam por comentários sobre o trabalho que fazem. No entanto, muitos gerentes, supervisores e executivos são ineptos na maneira de transmiti-los, ou simplesmente não sentem inclinação para fazê-los. Além disso, em algumas culturas, especialmente na Ásia e na Escandinávia, há uma proibição tácita de se expressarem críticas abertamente, sobretudo na frente de outras pessoas. Um executivo de uma companhia saudita me disse: “Temos pessoas de 27 nacionalidades diferentes trabalhando juntas em nossa organização. A maioria provém de países onde as pessoas são educadas para não dizer coisas ruins sobre aquelas com quem trabalham. De modo que é difícil conseguir-se um comentário honesto sobre o desempenho.”

Por outro lado, fazer comentários brutais pode ser a capa de uma pura agressão competitiva, um ataque disfarçado de *ajuda*. Um executivo de um banco na Holanda declarou: “Algumas pessoas aqui fazem críticas para marcar pontos num jogo machista de mostrar-se melhor do que os demais. Não dão atenção alguma ao impacto sobre a pessoa a quem os comentários se dirigem, são diretos demais. Mas isso não é uma ajuda autêntica. Faz parte de um jogo. Precisavam ter mais empatia.”

O Poder de Pigmalião

Eles eram um fardo para seus companheiros de bordo. De fato, tratava-se de um grupo de marinheiros sempre metidos em problemas ou que simplesmente não faziam seu trabalho. Na marinha dos Estados Unidos, o termo usado para eles era *marinheiros problemáticos desmotivados* e a sigla naval usada era BP, ou seja, *baixo desempenho*.

Entretanto, foi fornecido a seus supervisores um conjunto de táticas para mudar o comportamento dos BPs. Os supervisores aprenderam algo novo: esperar o melhor desse pessoal que tinha baixo desempenho, a despeito de seus péssimos antecedentes.

Os supervisores fizeram saber aos BPs que acreditavam na sua capacidade de mudar e passaram a tratá-los como vencedores. Essa expectativa positiva revelou-se poderosa. Os BPs começaram a atuar melhor em todas as frentes. Passaram a receber menos punições, melhoraram seu desempenho e até mesmo sua aparência pessoal.³⁵ Foi o efeito Pigmalião em ação: esperar o melhor das pessoas pode ser uma profecia que se confirma.

Os treinadores de atletismo e os bons gerentes sempre souberam que podem elevar o desempenho de uma pessoa dando-lhe um desafio adequado, combinado com um voto de confiança.

Um modo de promover expectativas positivas é deixar as outras pessoas tomarem a iniciativa de fixar suas próprias metas, em vez de ditar os termos de seu desenvolvimento pessoal e a maneira de impulsioná-lo. Uma atitude como essa transmite aos empregados a crença de que eles têm a capacidade de se tornarem os pilotos de seus próprios destinos, um princípio essencial defendido por aqueles que tomam iniciativas.

Outra técnica que estimula pessoas a melhorar seu desempenho consiste em apontar problemas sem sugerir soluções. Implicitamente, estamos lhes dizendo que podem encontrar as soluções por si mesmas. Tutores destacados empregam essa estratégia com os alunos sob sua orientação. Iniciam o que equivale a um discurso socrático, conduzindo a pessoa por uma série de perguntas. Isso permite que os alunos encontrem sua própria maneira de chegar às respostas, o que aumentará sua confiança na tomada de decisões.³⁶

Em níveis mais elevados de desenvolvimento, o orientador ou monitor monta uma missão continuada que proporcionará à pessoa o treinamento, a experiência e os desafios de que necessita. Isso pode assumir a forma de delegação de responsabilidades ou colocar a pessoa à frente de um projeto que lhe exigirá novas aptidões. Para que isso seja bem-feito, é preciso que se tenha sensibilidade quanto ao preparo da pessoa em pauta. Se a missão for fácil demais, ela pouco aprenderá, e se for difícil demais, ela pode sofrer um revés. A habilidade está em montar com êxito experiências

puxadas, que exijam da pessoa, mas que aumentarão a sua capacidade e confiança. O apoio ao empregado culmina com sua promoção a posições apropriadas dentro da empresa, como reconhecimento genuíno do nível de competência que ele atingiu. Isso irá representar um novo campo de provas para mais outro nível de habilidades.

Observe-se ainda que o desejo de ajudar o desenvolvimento das capacidades de alguém pode ir além da conta, entrando em conflito com os interesses da organização. É um perigo atribuir excessiva ênfase à orientação e ao desenvolvimento, à custa de outras necessidades. Os supervisores e gerentes que dedicam demasiado tempo e esforço à orientação e muito pouco à liderança ou ao gerenciamento acabam fazendo um trabalho, na melhor das hipóteses, medíocre.³⁷

■ Orientação para o Atendimento ■

Prever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes

As pessoas com essa competência

- Compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços ou produtos
 - Buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes
 - Têm o prazer em oferecer a assistência adequadas
 - Captam a perspectiva do cliente, atuando como assessores de confiança
-

Uma visita à Stéphane & Bernard, uma boutique de roupas na ilha de St. Barts, equivale a se compreender o atendimento ao cliente como uma grande arte. Os proprietários, que dão seus nomes à boutique, recebem os visitantes com uma combinação de encanto gaulês, senso de humor e atenção integral.

Durante duas horas, numa preguiçosa tarde de janeiro, minha mulher e eu nos deliciamos com toda essa atenção. Minha mulher e Bernard conversaram sobre sua vida e suas roupas. Ele não parava de circular entre ela e os cabideiros, tentando encontrar a peça perfeita para ela. Mas também dedicou 20 minutos a fazer para mim cuidadosas anotações num mapa da ilha, oferecendo-me detalhes de seus restaurantes, praias e locais para mergulho com máscara.

Bernard mostrou toda a sua loja, em que se comprimem roupas de 15 dos maiores estilistas do mundo, em apenas 42m², enquanto explicava: “Em primeiro lugar, meu negócio consiste em fazer com que as pessoas se sintam bem aqui, em fazer todas se sentirem à vontade.” A loja minúscula ganha cinco vezes mais por metro quadrado do que outros varejistas do ramo, quase tudo durante a temporada de turismo, os quatro meses de inverno.

A chave desse sucesso reside na filosofia de atendimento ao cliente dos dois sócios. Stéphane me disse: “Tenho que conhecer minhas clientes para poder ajudá-las, saber como elas gostam de se vestir, o que gostam de fazer, qual é a parte do seu corpo com a qual não estão satisfeitas.”

Eles descartam o sistema de vendas por comissão, “no qual os vendedores não se importam se a roupa cai bem ou não. Querem apenas efetuar a venda. Dirão que qualquer roupa que você escolher está perfeita em você”. Stéphane acrescentou: “Quando não gosto do jeito como alguma roupa cai numa freguesa, eu digo isso, e explico por quê. Não quero lhe vender algo que não fique bem nela. Sou uma espécie de assessor de minhas clientes.”

É exatamente isso que eles representam para as suas cerca de 300 clientes regulares. Stéphane e Bernard as conhecem tão bem que, quando viajam para fazer compras, muitas são feitas com uma freguesa específica em mente. Bernard completou: “Nós construímos relacionamentos. Mantemos um arquivo completo sobre cada cliente, acompanhamos o que compram, o que estão procurando e, no transcorrer dos anos, as ajudamos a montar um guarda-roupa.”

Stéphane e Bernard são modelos do mais alto nível de atendimento aos clientes. Isso significa ser capaz de identificar as necessidades reais, subjacentes — muitas vezes não expressas — de alguém e depois combiná-las a seus produtos e serviços. Significa também adotar uma perspectiva de longo prazo e, às vezes, abrir mão de ganhos imediatos a fim de proteger e preservar o relacionamento.

O ideal de atendimento daqueles que têm alto desempenho vai muito além do padrão comum. As vendas ou as compras continuadas deixam de ser a única meta do relacionamento. Buscam, em vez disso, um subproduto natural do atendimento das necessidades dos clientes.

Como bem sabem Stéphane e Bernard, o excelente atendimento aos clientes significa tornar-se um assessor de confiança. Essa postura pode ocasionalmente implicar assumir uma posição contrária aos interesses imediatos da organização da própria pessoa, tratando-se, entretanto, da ação correta para o cliente. Esse tipo de relacionamento baseado na confiança só tende a crescer com o tempo.

No nível máximo do atendimento, a pessoa atua como o defensor do cliente. Isso pode levar a benefícios a longo prazo, como, por exemplo, aconselhar um cliente a não fazer demasiadas compras pelo crediário, o que pode acarretar menos vendas a curto prazo, mas assegurar que a conta continuará viável no futuro. Poderia até, vez por outra, significar sugerir a compra do produto de um concorrente, o que pode resultar na perda de uma venda imediata, mas provavelmente cimentará um relacionamento de longo prazo.

Uma Visão mais Ampla

Na organização moderna, todos têm *clientes*. Qualquer colega a quem precisemos ajudar ou cujas necessidades sejam afetadas por nosso próprio trabalho é, de certa forma, um cliente. Os profissionais de primeira grandeza desdobram-se para se colocarem à disposição para atender aos

seus clientes, especialmente durante momentos cruciais. Os profissionais de destaque também ajudam seus clientes a fazerem boa figura, por exemplo, fazendo algo que resulte em um êxito visível para o cliente (ou colega de trabalho).

Para os que trabalham na área de compensações e benefícios da Sandoz Pharmaceuticals, oferecer um destacado atendimento aos clientes expressa-se em procedimentos como trabalhar horas extras junto ao chefe de vendas, a fim de definir metas de incentivo, ou dar o número do telefone de casa para um chefe de departamento que atravessa um período crítico de reorganização, colocando-se à disposição dia e noite para prestar ajuda.³⁸ Também implica, vez por outra, deixar que outra pessoa receba o crédito por um trabalho bem-feito.

Para brilhar no serviço, é preciso estar sempre atento à satisfação dos clientes, em vez de esperar para ouvir queixas, oferecendo espontaneamente informações que possam ser úteis, sem que o gesto seja motivado por interesse próprio. Isso cria os alicerces de um relacionamento de confiança, em que o cliente ou o colega de trabalho sentirá um interesse positivo e começará a enxergar a pessoa como fonte de informações úteis e confiáveis, elevando o relacionamento acima do simples nível de comprador e vendedor.

Algo assim, evidentemente, requer empatia. Tome-se como exemplo os resultados de um estudo sobre o pessoal de vendas de uma companhia de materiais e equipamentos de escritório, fornecedora de organizações industriais e repartições governamentais. Os membros mais bem-sucedidos do pessoal de vendas conseguiam levar em consideração o ponto de vista dos clientes. Forneciam-lhes sempre uma indicação precisa para orientá-los a escolher aquilo que satisfazia as necessidades de ambos os lados.³⁹

Quando um vendedor assume demasiado controle da situação, isso pode levar a ressentimentos. Os vendedores bem-sucedidos estabelecem uma empatia logo no início da interação, captando o ponto de vista do comprador e executando uma sintonia fina da sua própria noção do que o comprador quer, à medida que a interação prossegue. Eles reparam, por

exemplo, em indícios de desagrado em resposta a uma sugestão e expressam uma preocupação empática, antes de ir adiante.

A mudança no sentido de tornar as necessidades do cliente o centro do relacionamento casa-se perfeitamente com a demonstração de um tom emocional amistoso. É algo crucial para lidar com clientes insatisfeitos. Um gerente de uma grande loja de varejo recorda-se: “Uma cliente estava tendo certa dificuldade para obter um cheque de reembolso.⁴⁰ Ela veio a mim porque disse que nosso gerente de operações tinha sido grosseiro. Eu estava certo de que havia sido um mal-entendido, mas pedi-lhe desculpas, ajudei-a a receber o cheque e ela foi embora. Levou apenas alguns minutos para resolver o problema e “ela saiu se sentindo melhor do que quando chegou.”

Essa última linha merece ser repetida: ‘ela saiu se sentindo melhor do que quando chegou’. A maneira como os clientes *se sentem* quando interagem com um empregado determina como se sentem em relação à própria companhia. Num sentido psicológico, a *companhia*, tal como sente o cliente, *consiste* nessas interações. A lealdade é perdida ou reforçada em cada interação entre uma companhia e seus clientes. Parafraseando o perito em empresas Peter Drucker, a finalidade da empresa não é efetuar uma venda, mas sim criar e manter um cliente.

O Custo da Redução de Custos

Nancy Cohen entrou numa loja da cadeia Pier 1 querendo comprar um novo jogo de cadeiras de cozinha. A loja tinha as cadeiras, mas ela saiu de mãos vazias e furiosa.

Ela contou a uma colega minha:⁴¹ “Eu já estava decidida a fazer a compra. Mas não consegui ninguém que me atendesse. As vendedoras estavam ocupadas demais conversando entre si. Perguntei à mulher que finalmente se virou para mim: ‘Estou interessada nas cadeiras que estão na vitrine. Você tem delas em estoque? E tem em outras cores?’

“A resposta foi um gesto vago indicando o canto da loja cheio de peças de vidro, e numa resposta ainda mais vaga e inexplicável, ela disse: ‘Acho que tem naquela cor’.”

Com isso, a vendedora se afastou — de uma venda de 800 dólares.

Essa vendedora foi absolutamente incompetente em termos de atendimento ao cliente, capacidade fundamental para qualquer pessoa que trabalhe na interface entre uma companhia e sua clientela.⁴² Aliás, essa incompetência vem aumentando nas lojas de departamentos e de preços populares nos Estados Unidos. Um levantamento feito em 1996 de 4 mil consumidores pela Yankelovich Partners classificou esses varejistas em 11º lugar de um total de 20 serviços ao consumidor, atrás de companhias telefônicas, restaurantes e até mesmo do correio dos Estados Unidos.⁴³ Uma das causas parece ser a redução muito drástica do pessoal na área de vendas. Outra seria a redução do treinamento, pois o setor varejista norte-americano atualmente gasta menos no treinamento de seu pessoal de vendas do que qualquer outro setor de negócios.

Um dos piores sinais de incompetência no atendimento aos clientes é a postura mental do *nós contra eles*. Nessa linha, o cliente ou freguês é visto como um inimigo, apenas como uma pessoa a ser manipulada. Trata-se de uma postura que prejudica a eficácia do pessoal de vendas, que assim deixa, na realidade, de enxergar o cliente. Isso pode levar a uma venda agressiva, e erroneamente orientada, na qual o vendedor é muito duro, agindo de um modo que se choca por completo com as necessidades do cliente.

■ Alavancamento da Diversidade ■

Cultivar oportunidades através de pessoas com características diversas

As pessoas com essa competência

- Respeitam as pessoas de origens diferentes e convivem bem com elas
 - Compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com as diferenças entre grupos
 - Vêem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir
 - Contestam os preconceitos e a intolerância
-

Conto com frequência a história de quando estava em Nova York e peguei um ônibus dirigido por um motorista extrovertido. Ele conseguia manter uma conversa animada com seus passageiros, enquanto percorria as ruas da cidade. Quando as pessoas desciam do ônibus, seus estados de ânimo negativos haviam sido neutralizados pelo contato com a grande exuberância daquele homem. Foi uma demonstração notável de traquejo social.

Costumava descrever o motorista como “um negro de uns 60 anos”. Entretanto, depois de uma palestra, uma senhora afro-norte-americana chegou para mim e me contestou: “Por que o senhor disse que ele era negro? Teria mencionado a raça, se fosse judeu ou japonês?”.

Fiquei espantado com sua pergunta. Refletindo sobre o assunto, dei-me conta de que, para mim, a menção da raça do motorista de ônibus fazia parte de uma crítica que estava fazendo sobre o livro *The Bell Curve*. Trata-se de um estudo que sustenta que o QI é a chave para o sucesso na vida e que os afro-norte-americanos tinham, nesse campo, uma desvantagem em relação a outros grupos.⁴⁴ Na minha análise, dizia que o livro se baseava em dados falhos. Além disso, o QI representa apenas uma parcela de um espectro de fatores que levavam ao sucesso na vida, em que a inteligência emocional desempenha o papel principal. Pretendia justamente pontuar o fato de que aquele homem afro-norte-americano

mostrava-se competente nessa área.

Entretanto, a mulher retrucou que eu não havia explicado nada disso e que, aos seus ouvidos, eu parecia estar descrevendo alguém que leva bem as coisas, graças ao seu esforço por agradar os brancos. Ela argumentou que, fosse como fosse, a raça dele era irrelevante.

Ela estava com a razão. No contexto em que contei a história, a raça do homem *era* irrelevante. Chamar a atenção para sua raça era levantar uma diferença que não tinha coisa alguma a ver com o assunto. Daí por diante, deixei de fazer qualquer menção à raça.

Chamar a atenção para o grupo ao qual alguém pertence, quando essa identidade é irrelevante, pode invocar um estereótipo desse grupo nas mentes dos demais. Além disso, os estereótipos de grupos contêm uma força *emocional* que afeta o desempenho de modo negativo.

A força destrutiva dos estereótipos — especialmente para os membros de grupos minoritários numa organização — foi revelada numa elegante série de estudos por Claude Steele, psicólogo da Stanford University. Steele sabe do que fala: ele é um dos poucos membros afro-norte-americanos do corpo docente majoritariamente branco daquela universidade.

Embora os experimentos de Steele lidassem com o desempenho acadêmico, as implicações para o ambiente de trabalho são diretas: os estereótipos negativos podem prejudicar seriamente o desempenho no trabalho. Para ter sucesso num emprego, as pessoas precisam sentir que ali é o seu lugar, que são aceitas e apreciadas, e que possuem as habilidades e os recursos interiores necessários para realizar coisas, até mesmo para prosperar. Ao abalar essa confiança, os estereótipos negativos inibem o desempenho.

Steele cunhou a expressão *ameaça do estereótipo* para se referir a uma espécie de mina terrestre, uma expectativa de baixo desempenho que, embora não expressa, contamina uma organização, criando uma atmosfera que afeta as capacidades de trabalho de certas pessoas.⁴⁵ Expectativas desse tipo têm o potencial de causar níveis de perturbação que prejudicam

gravemente a capacidade cognitiva. Como vimos no Capítulo 5, a excitação da amígdala pode encolher o espaço disponível para a memória funcional. E, sem dúvida, a *ameaça do estereótipo* é capaz de ativar a amígdala.

Uma Ameaça no Ar

O teste idealizado por Steele era bem simples. Foi solicitado a universitários, de ambos os sexos, todos bons em matemática, que resolvessem problemas tirados do exame vestibular. Para o teste, os estudantes foram divididos em dois grupos. Ao primeiro foi dito que o teste geralmente mostrava diferenças na capacidade entre homens e mulheres. Ao outro nada foi dito.

As mulheres tiveram notas sensivelmente mais baixas do que os homens — mas *somente* aquelas a quem havia sido dito que o teste estava relacionado com a diferença de sexo. As mulheres a quem não fora mencionada a questão da diferença de sexo se saíram tão bem quanto os homens!

O mesmo efeito de baixa do desempenho ocorreu quando negros submetidos ao teste receberam uma mensagem analogamente ameaçadora. Os experimentos de Steele proporcionam uma prova espetacular da força que tem a mera sugestão de estereótipos. Steele constatou que o ingrediente ativo no baixo rendimento das mulheres foi uma ansiedade debilitante. Embora tivessem o potencial para se sair bem, a ansiedade desencadeada pelo estereótipo ameaçador prejudicou-as.

Steele argumenta que essa ansiedade é agravada pela moldura interpretativa criada pelo estereótipo. As ansiedades comuns de uma tarefa desafiadora são vistas pelas pessoas como confirmação de que não podem ter um bom desempenho. Isso amplia suas próprias ansiedades, de modo que elas, efetivamente, têm um mau desempenho.

As pessoas que têm a probabilidade maior de sentir os efeitos da

ameaça do estereótipo são as que estão na *vanguarda* de um grupo, digamos, as primeiras mulheres a se tornarem pilotos de aviões a jato ou o primeiro membro de um grupo minoritário que ingressou numa firma de advocacia ou de corretagem. A despeito de possuírem as habilidades e a autoconfiança para ingressarem nesse novo território, uma vez lá, podem sentir plenamente o efeito da ameaça do estereótipo. E, por isso, podem experimentar, pela primeira vez, quedas no desempenho induzidas emocionalmente.

As mulheres nos escalões superiores das fileiras executivas são um bom exemplo. Um levantamento de mulheres e de seus diretores executivos revelou que eles acreditavam que as mulheres ficavam impedidas de avançar para posições de liderança empresarial por carecerem de experiência e estabilidade no gerenciamento. As executivas, porém, designaram como a primeira e a segunda das razões para isso a ação de estereótipos e a exclusão das redes informais dentro das organizações.⁴⁶

No caso das executivas, a ameaça do estereótipo parece ocorrer em circunstâncias específicas. Um exame de 61 estudos sobre o preconceito nos locais de trabalho contra gerentes do sexo feminino constatou que a prevenção ocorre sobretudo quando as mulheres trabalham em funções antes ocupadas por homens, ou nas quais são avaliadas por homens e não por mulheres.⁴⁷

Como os Estereótipos Ameaçam

Steele argumenta que a ameaça do estereótipo pode ser uma das razões pelas quais há proporcionalmente menos mulheres em carreiras como matemática, engenharia e ciências físicas. Apesar de as meninas norte-americanas não demonstrarem qualquer diferença em relação aos meninos na capacidade em matemática durante o primeiro grau, quando entram no segundo grau, suas notas nas provas dessa matéria começam a baixar. Esse

hiato aumenta no final do segundo grau e na faculdade. No começo de suas carreiras universitárias, o índice de desistência de mulheres nos programas de matemática, ciências e engenharia é duas vezes e meia maior do que o registrado entre os homens. Nesses campos, as mulheres norte-americanas conquistam apenas 22% dos diplomas no nível superior e somente 13% dos doutorados. Além disso, detêm apenas 10% dos empregos (nos quais, aliás, recebem três quartos dos salários pagos aos homens em posições semelhantes).⁴⁸

Esse fracasso no desempenho nada tem a ver com habilidades. Mas tem muito a ver com a presença de estereótipos neutralizantes. Steele aponta exemplos de desempenho insatisfatório de negros e de mulheres, a despeito de notas altas em testes, como uma prova do papel da ameaça emocional sofrida por aqueles que ingressam num meio em que exista um estereótipo ameaçador. Nesse ponto, segundo ele, as pessoas ficam especialmente vulneráveis, duvidando de suas próprias aptidões, questionando seus dons e talentos. Tudo isso somado solapa o próprio senso de capacidade dessas pessoas. A ansiedade delas funciona como um holofote, tanto para elas mesmas como (pelo menos em suas mentes) para aqueles que as estão observando e avaliando.

Por exemplo, nos Estados Unidos, os estudantes negros são afetados por *boatos de inferioridade* semelhantes aos apresentados no livro *The Bell Curve*. É o mesmo tipo de pensamento equivocando que afeta as minorias oprimidas pelo mundo afora. Steele sustenta que esses estereótipos sociais negativos se consolidam por meio de uma longa exposição, intimidando os que pertencem a esses grupos. No ambiente de trabalho, essa intimidação se torna forte e destrutiva em termos emocionais.

O Êxito Através dos Outros

Atualmente, uma das expressões-chave na Escola de Administração de Empresas de Harvard é “O sucesso através de outros que são diferentes de

você”. Existe força na diferença, o que torna a capacidade de alavancar a diversidade uma competência cada vez mais crucial.

Hoje, a variedade muitíssimo maior de pessoas que trabalham nas organizações de todo tipo requer uma percepção maior das distorções sutis que os estereótipos e o preconceito introduzem nos relacionamentos. Entre os gerentes, por exemplo, ser capaz de *ler* as pessoas com exatidão, sem as distorções de estereótipos emocionalmente carregados, distingue da média os que têm um desempenho de alto nível.⁴⁹

De forma geral, temos dificuldade de *ler* os sutis sinais não-verbalizados da emoção naqueles que pertencem a grupos muito diferentes do nosso, seja em termos de sexo, raça, nacionalidade ou etnia.⁵⁰ Cada grupo possui suas próprias normas para expressar emoção e, na medida em que não tenhamos familiaridade com essas normas, fica mais difícil sentir empatia. Como vimos, uma ausência de empatia pode atrapalhar qualquer interação. Isso porque faz com que ambas as pessoas se sintam incomodadas, criando uma distância emocional a qual, por sua vez, leva a olhar a outra pessoa através das lentes de um estereótipo de grupo, em vez de vê-la como um indivíduo.

O ingrediente que falta em muitos programas de diversidade é justamente tirar proveito da diversidade a fim de auxiliar os participantes a aprenderem a executar melhor o seu trabalho. Está muito bem fazer com que as pessoas de origens diversas se sintam à vontade e bem-vindas no trabalho. Mas podemos ir além, alavancando essa diversidade para elevar o desempenho de todos.

Além da tolerância zero para com a intolerância, a capacidade de alavancar a diversidade gira em torno de três aptidões: dar-se bem com pessoas que são diferentes, apreciar os modos próprios pelos quais outras pessoas podem atuar e agarrar qualquer oportunidade de negócios que essas condutas próprias possam oferecer.

Esses princípios apontam o caminho para o que David Thomas e Robin Ely defendem, num artigo na *Harvard Business Review*, como sendo os benefícios em potencial de se alavancar a diversidade: lucratividade mais

elevada, melhor aprendizado organizacional e uma adaptação rápida aos mercados em mutação.⁵¹

Para se dar esse passo adicional é preciso questionar a suposição muito difundida de que a única meta da diversificação reside em aumentar a quantidade de diferentes tipos de pessoas numa força de trabalho, canalizando-as para funções que se especializam em lidar com clientes que tenham características próximas às delas. Thomas e Ely argumentam que isso pressupõe que a principal contribuição de peso que os membros de grupos minoritários podem dar a uma companhia é a utilização de sua sensibilidade, como alguém que pertence ao grupo, para ajudar a companhia a atuar melhor em relação aos membros desse mesmo grupo.

Um pensamento como esse constitui uma boa meta por si só, mas deixa de colher os verdadeiros benefícios da diversidade. Thomas e Ely afirmam que diferentes pessoas “trazem consigo conhecimentos e perspectivas diferentes, importantes e relevantes do ponto de vista competitivo, sobre como de fato *fazer o trabalho*, ou seja, como delinear procedimentos, atingir metas, equacionar tarefas, criar equipes eficazes, transmitir idéias e liderar”.⁵² Esse conhecimento pode melhorar radicalmente uma organização.

Veja-se o caso de uma firma de advocacia de interesse público no nordeste dos Estados Unidos. Na década de 1980, os empregados dessa firma eram todos brancos. Eles ficaram preocupados com o fato de que suas principais clientes, mulheres em disputas trabalhistas, também eram todas brancas. Sentiram-se na obrigação de diversificar sua base de clientes.

Assim, contrataram uma advogada de origem hispânica, na esperança de que ela traria clientes hispânicas. Entretanto, aconteceu alguma coisa *mais* do que isso. Ela trouxe uma nova maneira de pensar sobre a atividade básica da própria firma de advocacia. Um dos resultados foi que a firma expandiu seu campo de atuação além da questão dos direitos das mulheres, passando também a tratar de ações litigiosas contestando políticas relacionadas com o uso obrigatório do inglês, que iriam criar precedentes

jurídicos.

Um dos principais sócios da firma disse que, à medida que começaram a receber mais advogados não-brancos, “nosso trabalho modificou-se, porque eles ampliaram nossas noções sobre o que eram questões relevantes e como equacioná-las de maneira criativa. Essas idéias nunca teriam sido adotadas por um pessoal composto só de brancos. Isso realmente transformou a substância do nosso trabalho e, nesse sentido, elevou a qualidade”.⁵³

Quando os dirigentes das organizações dão valor às percepções levadas ao trabalho por pessoas de origens diversas, isso pode conduzir a um aprendizado organizacional que aumenta a competitividade. Tome-se o caso de uma companhia de serviços financeiros, cujo modelo de vendas se havia concentrado em telefonemas frios, de conversa rápida e incisiva. Os dirigentes acabaram por se dar conta de que os vendedores de maior sucesso eram as mulheres, que utilizavam uma conduta de vendas mais de acordo com o estilo feminino, isto é, a construção lenta e segura de relacionamentos. Atualmente, essa companhia adota uma conduta mais flexível em relação às vendas, encorajando e premiando os diferentes estilos que funcionam melhor, com vendedores de diversas origens. A companhia conseguiu utilizar a percepção proporcionada pelo êxito das mulheres para questionar suas próprias pressuposições, para aprender e se modificar, melhorando sua atuação graças ao alavancamento da diversidade.

■ Percepção Política ■

Ler as correntes políticas e sociais

As pessoas com essa competência

- Interpretam com exatidão os relacionamentos-chave de poder
 - Detectam redes sociais cruciais
 - Entendem as forças que moldam as opiniões e ações de clientes, fregueses ou concorrentes
 - *Lêem* com exatidão as realidades dentro e fora da organização
-

Um destacado diplomata me falou sobre a época em que foi enviado para um país africano rico em petróleo. Logo soube que “o sobrinho da amante do assistente executivo do primeiro-ministro” era quem de fato decidia sobre a política de petróleo daquele país. O diplomata prontamente encontrou um modo de ser convidado para uma festa onde pôde conhecer o sobrinho, fazer amizade e acabar por executar seu *lobby* junto a ele.⁵⁴

A capacidade de *ler* as realidades políticas é vital para a montagem de coligações e redes por trás dos bastidores. Essas redes permitem a alguém exercer influência, independentemente de seu papel profissional. Os que têm um desempenho medíocre carecem dessa acuidade social e por isso revelam um nível tristemente baixo de sabedoria política.

Numa companhia da lista das 500 *mais* da *Fortune*, uma diretora de treinamento e desenvolvimento de pessoal pediu-me que a ajudasse a projetar um programa para gerentes. Segundo me confessou, com toda a franqueza, “muitos dos gerentes daqui podem ser descritos como praticamente fora do ar, sem se dar conta do que acontece ao seu redor”.

Toda organização possui seu próprio sistema nervoso invisível de ligações e influências. Algumas pessoas ignoram esse mundo abaixo da linha do radar, enquanto outras o mantêm plenamente visível em suas próprias telas. A habilidade de *ler* as correntes que influenciam os *verdadeiros* tomadores de decisão depende da capacidade de estabelecer empatia no nível organizacional, e não apenas no nível interpessoal.

As pessoas que mantêm ativas redes pessoais numa organização geralmente sabem muito bem o que está acontecendo. E essa inteligência social abrange o entendimento das realidades maiores que afetam a organização. Por exemplo, saber *ler* as correntes na organização que se tem como cliente é característica das pessoas que se destacam nas vendas para empresas. Um profissional de primeira grandeza, com muita sabedoria política, deu o seguinte exemplo: “Um vice-presidente executivo, relativamente novo na junta da direção, era uma estrela em ascensão e *filho dileto* do presidente da corporação para a qual fornecíamos. Descobrimos que estimular um relacionamento com ele seria muito proveitoso para nós e uma chave para as vendas.”⁵⁵

Na maioria das organizações, os que têm desempenho destacado possuem essa capacidade. Entre os gerentes e executivos, de modo geral, essa competência emocional distingue os de desempenho ótimo. Sua capacidade de *ler* situações com objetividade, sem as distorções das lentes de seus próprios preconceitos e pressuposições, habilita-os a responder de forma eficaz. Aliás, quanto mais alto na escala organizacional, mais importante se mostra essa capacidade.⁵⁶

Os executivos estão sempre sendo colocados diante do drama de terem de manter o equilíbrio entre pontos de vista ou interesses aparentemente conflitantes, seja de dentro da organização ou do mundo exterior. Sem essa astúcia política, os gerentes não conseguem administrar as múltiplas perspectivas de colegas, chefes, subordinados, clientes e concorrentes.

Pessoas que fazem isso bem são capazes de se distanciarem um pouco, pondo de lado seu próprio envolvimento emocional nos acontecimentos, a fim de enxergar com maior objetividade. Por exemplo, quando defrontadas com um conflito dentro de sua organização, são capazes de adotar várias perspectivas, descrevendo com certa exatidão a posição de cada pessoa envolvida. Isso de fato ocorre, apesar de que, para qualquer um de nós, poucos são os eventos, sobretudo os de muita carga emocional, a respeito dos quais não se tem opinião ou sentimento de qualquer espécie. Essa competência emocional se apóia tanto no autocontrole como na empatia,

permitindo às pessoas verem com clareza em vez de serem conduzidas por seu próprio ponto de vista.

Sabedoria Política

O vice-presidente de uma grande companhia de petróleo norte-americana foi à China durante o governo de Deng Xiaoping. No decorrer da visita, fez uma palestra para um pequeno grupo de funcionários chineses e teceu alguns comentários críticos sobre o presidente Clinton.⁵⁷

A platéia ficou ouvindo num silêncio petrificado e, quando ele terminou, ninguém disse uma palavra. No dia seguinte, alguém foi aos escritórios da companhia petrolífera para pedir desculpas, dizendo, com certa delicadeza: “Nós lamentamos não termos podido prosseguir na conversa de ontem de modo mais interativo. Mas os senhores compreendem que muitos dos tópicos levantados por seu vice-presidente são desconhecidos por nós.”

O funcionário da companhia que recebeu a mensagem disse posteriormente: “Achei que foram muito elegantes. O que não me disseram de forma direta foi ‘O seu vice-presidente pode criticar Clinton e achar que isso está certo. Entretanto, se um de nós fizesse a mesma coisa em relação ao nosso chefe de Estado, provavelmente estaria preso no dia seguinte’.”

O vice-presidente da companhia de petróleo carecia da sensibilidade para as regras básicas da cultura com a qual estava lidando. Aliás, tal como acontece com as culturas nacionais, todas as organizações possuem suas regras básicas implícitas, que definem o que é aceitável ou não. Estabelecer empatia no nível organizacional significa ficar em sintonia com o ambiente e a cultura de uma organização.

A política inevitável da vida organizacional cria coligações rivais e lutas pelo poder. Possuir sensibilidade em relação a essas linhas de fratura de alianças e rivalidades dá à pessoa uma melhor compreensão das

questões implícitas, e a habilita a lidar melhor com o que de fato importa para os principais tomadores de decisão. Num nível ainda mais alto de competência, essa percepção se estende às maiores forças do mundo — pressões competitivas e de regulamentação, oportunidades tecnológicas, forças políticas e assim por diante —, que determinam as oportunidades e limitações globais da organização.

Cabe aqui uma advertência. Na sua condição de *animais políticos*, os que vivem para o jogo da política organizacional, buscando satisfazer seu próprio interesse, estudando avidamente a teia invisível do poder, têm pelo menos uma fraqueza: sua motivação é puramente egoísta. Eles desprezam informações que não tenham ligação com sua programação pessoal, o que pode criar pontos cegos. Isso significa também que se isolam dos sentimentos das pessoas ao seu redor, com exceção daquilo que seja pertinente para suas próprias ambições. Por isso, os *animais políticos* geralmente são vistos como frios, insensíveis e egocêntricos.

O desprezo (ou desinteresse) pela política organizacional também é uma deficiência. Qualquer que seja a razão, os que carecem de astúcia política fracassam com mais frequência ao tentar mobilizar outras pessoas em apoio à sua causa. Isso porque seus esforços para influenciá-las são mal orientados e ineptos. Um entendimento exato da estrutura formal da organização não é suficiente. É necessário que se tenha uma noção nítida da sua estrutura informal e dos seus centros de poder não declarados.

[1]O termo em inglês *rapprochement* está consagrado no Brasil pelos psicólogos e psicoterapeutas, para significar um entrosamento ou afinidade que exista ou se crie entre as pessoas numa determinada interação. [NT]

As Artes da Influência

A fusão da Salomon Brothers com a Smith Barney criou uma das maiores firmas financeiras do mundo. Na imprensa especializada, o acontecimento foi saudado como uma grande realização do diretor executivo da Smith Barney, Sanford (“Sandy”) Weill, que estruturou a fusão (e que, meses depois, faria mais outra, com a Citicorp).

Poucas semanas depois de anunciada a fusão, foi realizada uma série de reuniões dentro de cada firma, detalhando exatamente como as duas companhias pesos-pesados iriam se transformar num único gigante. Como costuma acontecer com fusões desse tipo, centenas de empregados iriam perder seus empregos, pois muitas funções estavam duplicadas.

Entretanto, como se pode dar uma notícia dessas sem tornar a situação ainda mais preocupante?

Um chefe de departamento o fez da pior maneira. Com um discurso soturno, até ameaçador, disse essencialmente: “Não sei o que vou fazer, mas não esperem que eu seja bonzinho com vocês. Tenho que despedir metade do pessoal aqui e não tenho bem certeza de como vou tomar essa decisão. De modo que quero que cada um de vocês me dê seus antecedentes e qualificações, para que eu possa começar.”

A pessoa na outra companhia com a mesma função saiu-se muito melhor. Sua mensagem foi animadora: “Achamos que essa nova companhia será uma plataforma muito excitante para nosso trabalho e temos a felicidade de contar com o pessoal talentoso em ambas as organizações. Vamos tomar nossas decisões o mais depressa possível, mas não antes de termos certeza de haver reunido informações suficientes para sermos justos. Manteremos vocês atualizados, com intervalos de alguns dias, sobre o andamento do nosso trabalho. Além disso, vamos decidir

tanto com base nos dados objetivos sobre desempenho quanto pelas capacitações qualitativas, como o modo de trabalhar em equipe.”

Mark Loehr, diretor-gerente da Salomon Smith Barney, disse-me que os empregados do segundo grupo “tornaram-se *mais* produtivos, porque estavam excitados diante do potencial da situação. E sabiam que, mesmo que acabassem sem o emprego, a decisão teria sido justa”.

Observou, porém, que no primeiro grupo “todos ficaram desmotivados. O que entenderam foi ‘não estou sendo tratado com justiça’. Isso desencadeou um ataque coletivo de amígdala. Ficaram amargurados, desmoralizados. As pessoas diziam: ‘Nem sei se *quero* trabalhar mais com esse cretino, muito menos com essa companhia’. Os caçadores de cabeças fizeram contatos com esse pessoal e alguns dos melhores foram recrutados, o que não aconteceu no outro grupo”.

Loehr comentou: “Quando efetuaram a fusão, a Lehman não se integrou plenamente à Shearson, e isso provocou um enorme fracasso. Mas, quando a Smith Barney adquiriu a Shearson, conseguiram fazer a coisa funcionar. É na maneira como tratam as pessoas imediatamente após a fusão que está toda a diferença. Desse modo, permite-se que comecem a crescer as raízes da confiança entre as duas culturas. A genialidade de Sandy Weill está na sua capacidade de integrar firmas com rapidez, de modo que não morram.”

A arte da influência acarreta lidar de forma efetiva com as emoções de *outras* pessoas. Nesse sentido, aqueles dois chefes de departamento exerceram influência, só que em sentidos opostos. Os profissionais de primeira grandeza têm o dom de emitir sinais emocionais, que os torna comunicadores poderosos, capazes de conduzir uma audiência. Em suma, são líderes.

As Emoções São Contagiantes

Todas essas capacidades tiram proveito de um fato primário: as pessoas

influenciam reciprocamente seus estados de ânimo. É perfeitamente natural que influenciemos o estado emocional de outra pessoa, para melhor ou para pior. Fazemos isso o tempo todo, *pegando* emoções uns dos outros, como se fossem algum tipo de vírus social. Essa troca emocional constitui uma economia interpessoal invisível, parte de toda interação humana. No entanto, geralmente, é sutil demais para ser notada.

Mesmo assim, a transmissão de estado de ânimo é especialmente poderosa. Três estranhos, todos voluntários para um estudo de estado de ânimo, ficaram sentados tranqüilamente num círculo durante dois minutos. A pessoa entre eles emocionalmente mais expressiva transmitiu seu estado de ânimo às demais em apenas dois minutos.¹ Em cada sessão desse tipo, o estado de ânimo com que entrava a pessoa mais expressiva era o mesmo com que as outras duas saíam, fosse felicidade, enfado, ansiedade ou raiva.

As emoções são contagiantes. Nas palavras do psicanalista suíço C. G. Jung, “na psicoterapia, mesmo que o médico esteja inteiramente desvinculado do conteúdo emocional do paciente, o próprio fato de o paciente ter emoções produz um efeito sobre o médico. É um grande erro do médico pensar que pode se esquivar disso. Ele precisa ter consciência do fato de que é afetado. Se não perceber isso, é sinal de que está desligado demais, e então não entenderá nada”.

O que é válido para a troca íntima da psicoterapia não é menos verdadeiro no chão da fábrica, na sala de reuniões da diretoria ou na estufa emocional da vida de escritório. E se transmitimos estados de ânimo com tanta facilidade entre nós é porque eles podem ser sinais vitais para a sobrevivência. Nossas emoções nos dizem em que devemos nos concentrar, quando devemos estar preparados para agir. As emoções são mecanismos para atrair a atenção que funcionam como avisos, convites, alarmes e coisas semelhantes. Trata-se de mensagens poderosas, que transmitem informações cruciais sem necessariamente colocar esses dados em palavras. As emoções são um modo hipereficiente de comunicação.

Num bando humano primitivo, o contágio emocional — a disseminação do medo de pessoa a pessoa — presumivelmente agia como

um sinal de alarme, fazendo com que a atenção de todos rapidamente se concentrasse num perigo iminente, como um tigre de tocaia. Hoje em dia, o mesmo mecanismo coletivo funciona sempre que se espalha a notícia de uma queda alarmante nas vendas, de uma onda de demissões que se aproxima ou de uma nova investida de um concorrente. Cada pessoa na cadeia de comunicação aciona o mesmo estado emocional subliminar na pessoa seguinte, passando adiante dessa maneira a mensagem de alerta.

Como um sistema de sinalização, as emoções não necessitam de palavras. Os teóricos evolucionistas vêem nesse fato a possível razão de as emoções terem desempenhado um papel tão crucial no desenvolvimento do cérebro humano, muito antes de as palavras tornarem-se uma ferramenta simbólica. Essa herança evolutiva significa que nosso radar para as emoções nos põe em sintonia com os que estão à nossa volta, ajudando-nos a interagir de modo mais fluente e eficaz.

A economia emocional é o somatório das trocas de sentimentos entre nós. De modos sutis (ou não tão sutis), cada qual faz com que o outro se sinta melhor (ou pior), como parte de qualquer contato que tenhamos. Cada encontro pode ser pesado segundo uma escala que vai da intoxicação à nutrição, em termos emocionais. Embora essa operação seja na maior parte invisível, pode trazer enormes benefícios para uma empresa ou para o tom da vida organizacional.

O Coração do Grupo

Um grupo de gerentes está negociando como distribuir uma quantia limitada de dinheiro para bonificações. Cada um apresenta um empregado de seu departamento, merecedor da gratificação. Ao mesmo tempo, expõe argumentos sobre quanto cada indicado deverá receber. É uma discussão que pode tornar-se azeda ou terminar em harmonia. Depende.

Depende de quê? Essencialmente, do *estado de ânimo* que se espalha entre os gerentes, à medida que avança a negociação. Os estados de ânimo

que as pessoas *pegam* umas das outras são um ingrediente crucial — e, no entanto, freqüentemente despercebido — de *como* trabalham.

Sigal Barsade, professor da Escola de Administração de Empresas da Universidade de Yale, fez uma demonstração científica espetacular de como as emoções que vão se espalhando através de um grupo podem causar um impacto sobre o desempenho.² Foi formado um grupo de voluntários entre os alunos da Escola, devendo atuar como gerentes que estariam decidindo como distribuir as bonificações. Cada voluntário tinha duas metas: obter a maior bonificação possível para seu candidato e ajudar a comissão, como um grupo, a fazer o melhor uso do total dos recursos, considerando o interesse global da companhia.

O que não sabiam era que Barsade havia *plantado* alguém, entre eles, com instruções especiais. Sendo um ator profissional, esse *gerente* sempre saía na frente e sempre apresentava os mesmos argumentos. Porém, fazia isso cada vez em um dos quatro tons emocionais seguintes: com um entusiasmo alegre e exuberante, com uma cordialidade serena e descontraída, com uma indolência deprimida ou com uma irritabilidade hostil e desagradável. Seu verdadeiro papel era contaminar o grupo com um desses estados emocionais, como se estivesse espalhando um vírus entre vítimas desprevenidas.

As emoções efetivamente se espalharam como um vírus. Quando o ator argumentou com alegria e calor humano, esses sentimentos disseminaram-se pelo grupo, tornando as pessoas mais positivas à medida que a reunião avançava. Quando estava irritadiço, as pessoas mostraram-se mal-humoradas. (A depressão, por sua vez, espalhou-se pouco, talvez porque se manifeste por um retraimento social sutil, indicado, por exemplo, na escassez de troca de olhares, e por isso tem pouca repercussão.)

Os sentimentos bons se espalharam com mais vigor do que os ruins e seus efeitos foram extremamente benéficos, aumentando a cooperação, a equanimidade, a colaboração e o desempenho geral do grupo. A melhora observada foi maior do que apenas uma irradiação de sentimentos bons. Medições objetivas mostraram que os grupos ficaram mais eficazes,

tornando-se nesse caso mais capazes de distribuir o dinheiro das bonificações de maneira equânime e de modo a trazer vantagens para a companhia.

No mundo do trabalho, independentemente do setor empresarial, os elementos emocionais desempenham um papel crucial. A competência emocional exige capacidade de pilotar através das correntes emocionais subjacentes, que estão sempre em ação, em vez de se deixar ser tragado por elas.

Como Lidar com as Emoções dos Outros

Final de um dia úmido, longo e cansativo no Walt Disney World. Um ônibus lotado de pais e crianças começa o trajeto de 20 minutos de volta para o hotel. As crianças estão muito alvoroçadas e irritadiças. O mesmo acontece com os pais. Todo o mundo está rabugento.

É uma viagem de ônibus infernal.

Então, elevando-se acima do zumbido pesado das crianças e dos pais resmungando, surgiu uma persistente cantoria. O motorista do ônibus havia começado a cantar *Onde Eu Nasci*, do filme *A Pequena Sereia*. Todos foram se acalmando, prestando atenção. Primeiro uma menininha começou a cantar também e logo várias outras crianças se juntaram. No final do percurso, todos estavam cantando *Círculo Sem Fim*, de *O Rei Leão*. A viagem de ônibus infernal se transformou num final agradável e cheio de música de um dia completo.

Aquele motorista de ônibus sabia muito bem o que estava fazendo. Na verdade, motoristas cantores fazem parte de uma estratégia intencional para ajudar a manter a tranquilidade dos passageiros. Ainda me recordo (com certo prazer) do motorista de um ônibus Mickey Mouse cantando a canção tema do então popular programa de TV *O Clube do Mickey*, quando visitei a Disneylândia, ainda criança, nos idos dos anos 50. Essa continua sendo minha memória mais vívida daquela viagem de férias.

Essa estratégia aproveita de forma inteligente o contágio emocional. Para melhor ou pior, fazemos todos parte dos conjuntos de ferramentas emocionais uns dos outros. Estamos sempre acionando os estados emocionais dos outros, da mesma maneira que fazem conosco. Esse fato constitui um forte argumento contra a expressão desinibida de sentimentos tóxicos, no trabalho. Eles envenenam o poço. No sentido oposto, os sentimentos positivos sobre uma companhia se baseiam, em grande parte, em como as pessoas que representam a companhia fazem com que nos sintamos.

Nas organizações, as pessoas mais eficazes sabem disso intuitivamente. Elas utilizam de forma natural o seu radar emocional para pressentir como os demais estão reagindo e fazem uma sintonia fina de sua própria resposta, a fim de impelir a interação no melhor rumo. Como comentou comigo Tom Pritzker, presidente da Hyatt Hotels, “não se pode quantificar a moça da recepção que conquista o cliente com um sorriso, mas pode-se sentir o benefício disso”. (Acontece que os sorrisos são o sinal emocional que têm o maior efeito contagioso, possuindo um poder quase irresistível de fazer os outros sorrirem de volta. Além disso, o sorriso por si só aciona sentimentos positivos.)³

Os mesmos mecanismos do cérebro que estão por trás da empatia e que possibilitam a sintonia emocional também criam o caminho para o contágio emocional. Entretanto, além do circuito que parte da amígdala, as áreas basais (inclusive o tronco cerebral), que regulam as funções reflexas, automáticas, também estão envolvidas nisso. Essas áreas funcionam com o objetivo de criar um arco fechado de conexão biológica, reproduzindo numa pessoa o estado fisiológico da outra. Esse parece ser o caminho pelo qual seguem as emoções para ir de uma pessoa a outra.⁴

Esse é o sistema que entra em funcionamento quando alguém tem a habilidade de direcionar uma platéia. Como observa Howard Friedman, psicólogo na Universidade da Califórnia em Irvine, “a essência da comunicação eloqüente, apaixonada, vibrante, parece envolver o uso de expressões faciais, tons de voz, gestos e movimentos do corpo, a fim de

transmitir emoções”. A pesquisa realizada por Friedman mostra que as pessoas que possuem essa destreza emocional são mais capazes de comover e inspirar as demais e de cativar sua imaginação.⁵

Num certo sentido, a exibição emocional é como um teatro. Todos temos nossos bastidores, a zona oculta onde sentimos nossas emoções, e um palco, a arena social onde apresentamos as emoções que resolvemos revelar. Essa separação íntima entre nossas vidas emocionais pública e privada é semelhante à concepção da frente da loja e do escritório nos fundos. As exibições emocionais são freqüentemente dirigidas com maior cuidado quando se está interagindo com clientes, e com menor atenção nos bastidores, discrepância que pode ser infeliz. Nas palavras de um consultor de empresas, “muitos executivos que, fora do seu escritório, dão uma impressão de serem carismáticos, voltam e agem como cretinos com seus empregados”. Ou, como o diretor de uma grande escola dominical se queixou a mim sobre seu pastor: “Ele é simplesmente impassível demais, completamente destituído de expressão. É tão difícil lê-lo que nem sei como interpretar muita coisa do que me diz. É muito difícil trabalhar com ele.” Ser deficiente no gerenciamento e na expressão adequada de emoções pode ser um grave defeito.

As habilidades sociais, no sentido básico de lidar de forma habilidosa com as emoções *de outra pessoa*, estão por detrás de várias competências. Dentre elas estão:

- *Influência*: Aplicar táticas eficazes de persuasão
- *Comunicação*: Enviar mensagens claras e convincentes
- *Gerenciamento de conflito*: Negociar e resolver desacordos
- *Liderança*: Inspirar e guiar
- *Catalisador de mudanças*: Iniciar, promover ou gerenciar mudanças

■ Influência ■

Utilizar instrumentos eficazes de persuasão

As pessoas com essa competência

- São peritas em persuasão
 - Fazem a sintonia fina das apresentações a fim de atrair quem as ouve
 - Usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obter consenso e apoio
 - Orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista
-

O chefe de uma companhia norte-americana em Tóquio estava visitando a filial. Seu representante local levou-o a uma série de reuniões com os empregados japoneses que desempenhavam a mesma função que ele. A caminho da primeira reunião, o representante, que falava japonês fluentemente, aconselhou seu chefe norte-americano a não lhe pedir que traduzisse diante dos japoneses, servindo-se apenas do intérprete. Seu chefe concordou prontamente.⁶

Por quê?

“Eles pensarão que sou apenas um porta-voz para mandar recados de volta para Nova York. Queria me assegurar de que me veriam como alguém que possui poder real para tomar decisões ali mesmo. Queria ser visto como a pessoa que se incumbia da maior parte do diálogo. Eu é que tinha as respostas, não Nova York.”

Essa sensibilidade para o impacto de uma questão aparentemente tão trivial revela competência em exercer influência. No nível mais elementar, a influência e a persuasão giram em torno do despertar de emoções específicas em outra pessoa, seja respeito pelo poder de quem o faz, paixão por um projeto, entusiasmo por sobrepujar um concorrente ou indignação legítima causada por alguma injustiça.

A pessoa competente em influenciar é capaz de captar ou mesmo de antever a reação da platéia à sua mensagem e consegue, de modo eficaz,

conduzir todos na direção da meta visada. Os campeões do desempenho na Deloitte & Touche Consulting, por exemplo, sabem que uma boa argumentação pode não ser suficiente para conquistar clientes, e possuem a capacidade de perceber que outros tipos de argumentos irão persuadir os elementos-chave no processo de tomada de decisões.⁷ No campo dessas habilidades, é fundamental ser capaz de notar quando uma argumentação lógica não está surtindo efeito, e quando argumentos mais emocionais podem produzir o impacto desejado.

Essa competência emocional surge repetidamente como uma característica dos que têm desempenho ótimo, especialmente no caso de supervisores, gerentes e executivos.⁸ Entretanto, em todos os níveis é preciso ter uma compreensão sofisticada da influência. Richard Boyatzis comentou comigo que “nas posições no nível inicial, quem é excessivamente movido por poder e se preocupa demais em causar um impacto pode tropeçar, principalmente se quiser dar-se ares de importância e assumir os aspectos exteriores do poder. Se alguém que acabou de ser nomeado gerente de vendas tentar impressionar as pessoas criando um distanciamento ou aparentando um *status* superior — por exemplo, começando a usar ternos caros ou dizendo a seus subordinados que não mais o chamem pelo primeiro nome —, pode facilmente afastar essas pessoas”.

Os estratagemas utilizados pelos que têm melhor desempenho incluem o gerenciamento das impressões, apelos à razão e aos fatos, argumentos ou atos espetaculares, criação de coligações e de apoio nos bastidores, ênfase nas informações-chave, e assim por diante.

Veja-se este exemplo: um destacado gerente foi encarregado do controle de qualidade de um grande fabricante. A primeira coisa que fez foi mudar o nome de sua função para *serviços* de qualidade, numa sutil mas crucial mudança de enfoque. Nas suas palavras, “quis criar a imagem de que isto aqui não é apenas uma entidade policialesca, mas que dá também uma contribuição técnica. Agora, nos posicionamos com total firmeza para acompanhar as queixas dos clientes sobre qualidade, sem que

o pessoal da produção se coloque logona defensiva”.⁹

Uma ação espetacular pode captar a atenção e despertar emoções. Se bem executada, está entre as formas mais eficientes de estratégias de influência. “Espetacular” não quer necessariamente dizer usar meios visuais fantásticos numa apresentação. Às vezes, o efeito é criado através de meios muito prosaicos. Um destacado vendedor conquistou uma conta almejada passando grande parte de um determinado dia com as mangas arregaçadas, usando um de seus produtos, e isso para consertar uma peça de equipamento comprada de um concorrente!

O que fez com que ganhasse a conta foi sua demonstração espetacular do nível de atendimento com que poderia contar o cliente em potencial.¹⁰ Nas suas próprias palavras, “eles ficaram impressionados”.

Em Primeiro Lugar, Estabeleça um Rapport

A empatia é fundamental para se exercer influência. É impossível causar um impacto positivo em outras pessoas sem primeiro captar como se sentem e compreender sua posição. Pessoas com deficiências na leitura das dicas emocionais, e ineptas nas interações sociais, têm sérias dificuldades quando tentam exercer influência. O primeiro passo para exercer influência é estabelecer um *rapport*.

Para um analista de negócios de uma companhia petrolífera norte-americana de âmbito mundial, isso exigiu que ele mudasse a maneira pela qual se dirigia a representantes de um banco sul-americano.¹¹ Segundo contou, “tenho uma grande quantidade de fundos transitando e o banco desempenha um papel importante. Na América do Sul, a amizade conta muito, quando se estão fazendo negócios. Eu queria poder telefonar para um representante comercial e dizer-lhe: ‘Ei, estou com um problema’, e contar com sua disposição de trabalhar conosco para realizarmos nosso trabalho”. Sua tática consistia numa longa reunião descontraída, tomando cafezinho com vários representantes-chave, onde se conversava sobre eles

próprios, suas famílias, suas vidas e não apenas sobre negócios.

De modo análogo, o representante de um fabricante me disse: “Quando se entra no escritório de um cliente, a primeira coisa a fazer é dar uma olhada pela sala a fim de detectar algo que o entusiasme ou deixe estimulado. É por aí que se começa a conversa.” Sua conduta parte da premissa de que o estabelecimento do *rapport* necessariamente precede a persuasão. Nas palavras de um destacado vendedor, “às vezes isso significa ir lá sem uma maleta e dizer ‘Oi, como é que vai? Que tal um cachorro-quente, na lanchonete, ali do outro lado da rua? Vamos até lá juntos?’ Além disso, sei que, se vou ver um sujeito de *jeans* e camisa de flanela, não vou usar meu terno com colete”.¹²

Aptidões análogas para persuasão podem ser vistas num executivo que está tentando recrutar uma mulher para um emprego que exige mudança para outra cidade. Ele sabe que ela adora velejar e por isso lhe mostra a marina local. Ou tira partido do gosto do marido dela por equitação, apresentando-o a amigos que praticam esse esporte, de modo que ele também estará de acordo com a mudança.

A persuasão é azeitada por meio da identificação de um vínculo ou de algo em comum. Devotar tempo para estabelecer esse elemento não é um desvio, e sim uma providência essencial. Uma declaração feita por um diretor executivo distante e praticamente invisível pode ter menos poder imediato de persuasão do que a mesma mensagem transmitida por alguém com quem os trabalhadores têm contato diário. Assim, uma das estratégias para disseminar mudanças numa organização grande e muito dispersa consiste em utilizar redes de líderes locais: os indivíduos conhecidos por todos, dentro de um grupo de trabalhadores, aqueles que todos respeitam e de quem gostam.¹³

No mais alto nível de eficácia, os que são influentes recorrem a estratégias indiretas, de modo que sua atuação é praticamente invisível. Eles fazem com que uma terceira pessoa desenvolva a argumentação crucial, estabelecendo as cadeias de influência; montam por trás dos bastidores coligações de apoio ou moldam a apresentação das informações

de maneiras sutis, de tal modo que todos chegam, com facilidade e tranqüilidade, ao consenso desejado.

A regra prática é que o estabelecimento do consenso mostra-se crucial. No entanto, isso é ignorado de forma surpreendente. Num estudo de decisões estratégicas em 356 companhias norte-americanas, mais da metade delas jamais foram adotadas, foram implementadas apenas em parte ou foram abandonadas logo no começo.¹⁴

Tomada isoladamente, a razão de maior peso para o fracasso desses planos foi o fato de que os executivos mais importantes eram autoritários e tentavam impor suas idéias em vez de montar um consenso de apoio. Quando a conduta autoritária foi adotada, em 58% dos casos o resultado foi o fracasso. Entretanto, quando os executivos em primeiro lugar consultaram seus colegas, a fim de repensar suas prioridades de longo prazo, os planos estratégicos foram adotados em 96% das vezes. Como diz Paul McNutt, professor de administração de empresas da Universidade Estadual de Ohio e responsável pelo estudo, “quando se envolvem as pessoas em pelo menos alguns dos passos do processo, elas se tornam missionárias do dirigente”.

Quando não se Consegue Convencer

O evento beneficente visava uma boa causa: uma nova pré-escola para os filhos de mães solteiras e pobres que trabalhavam fora de seus lares. Um artista local, que tinha uma certa projeção em âmbito nacional, convidara cerca de 100 amigos para uma exibição especial de suas obras mais recentes em um bufê oferecido por vários restaurantes locais. Depois do jantar, a anfitriã reuniu todos no gramado e apresentou a diretora da organização que administrava a pré-escola. Ela começou seu discurso com uma recapitulação detalhada dos acontecimentos de sua vida que a haviam levado à função que exercia. Em seguida, fez uma narrativa passo a passo de como a pré-escola fora iniciada. Depois, passou a expor toda a história

da pré-escola, numa seqüência insuportável de pormenores.

Um discurso que poderia ter sido eficaz se tivesse durado 10 minutos prolongou-se por quase uma hora. Além disso, nem sequer apresentou algumas das mães e professores, que iriam dizer algumas palavras.

A platéia, inteiramente predisposta favoravelmente no início da reunião, começou a se desinteressar. Chegou o crepúsculo e com ele enxames de mosquitos.

Por fim, o marido da anfitriã, um cavalheiro extrovertido e um tanto mais velho, levantou-se ostensivamente, foi se dirigindo diretamente para a mesa de doces e berrou: “Detalhes demais! Os docinhos estão se desmanchando!”.

Com essa manifestação, desfez-se qualquer aparência de atenção da platéia e todos se dirigiram para os doces.

As pessoas que, apesar de suas boas intenções, não conseguem se conectar emocionalmente com sua audiência caem para o nível mais baixo da hierarquia da competência em influência. Sua intenção pode ser boa, porém carecem dos meios para transmitir sua mensagem. A crítica contundente do marido da anfitriã refletiu o estado de ânimo da audiência naquele momento muito melhor do que o discurso da prolixa diretora da escola.

Também podem cometer um erro os que abusam dos efeitos persuasivos, de meios auxiliares como projeções de transparências sofisticadas ou de elegantes análises estatísticas de dados. É preciso conseguir o engajamento emocional da audiência, mas os expositores medíocres raramente vão além da árida ladainha de fatos, mesmo quando apresentados com espalhafato, e jamais levam em conta a temperatura emocional da platéia. Sem uma leitura exata de como os ouvintes estão absorvendo uma idéia, ela corre o perigo de cair em ouvidos surdos, indiferentes ou mesmo hostis.

Por mais intelectualmente brilhante que alguém possa ser, esse brilho será invisível se ele não for persuasivo. Isso se aplica sobretudo nos campos em que o ingresso requer vencer grandes barreiras em termos de

capacidades cognitivas, como engenharia e ciências exatas, medicina e direito, bem como, de forma geral, as fileiras dos executivos. Conforme comentou comigo o diretor de pesquisas de uma das maiores corretoras de valores de Wall Street, “para entrar no nosso negócio, o sujeito tem de ser muito bom com números. Porém, para fazer com que as coisas aconteçam, só isso não basta. Ele precisa ser capaz de persuadir”.

Dentre os sinais de deficiência na capacidade de persuasão estão:

- Impossibilidade de montar uma coligação ou de obter *aceitação*
- Utilização excessiva de uma estratégia já conhecida, em vez de optar pela que seja a melhor para a ocasião
- Teimosa insistência num ponto de vista, independentemente da reação causada
- Ser ignorado ou deixar de inspirar interesse
- Causar um impacto negativo

O Manipulador Maquiavélico

Para ele, só as aparências contavam. Havia se casado com uma mulher de família nobre e ele próprio era extremamente refinado socialmente. Era gerente de alto escalão de uma dinastia industrial alemã, responsável por uma divisão com receitas anuais de mais de 1 bilhão de dólares. Entretanto, no trabalho seu charme considerável era dirigido para cima, na direção do seu chefe, e para fora, a fim de impressionar aqueles que o conheciam. Quando se tratava daqueles que estavam subordinados a ele, era um tirano mesquinho que maltratava seus servos.

Um consultor de fora, contratado para fazer uma avaliação imparcial do gerente, disse-me: “Quando alguém o encontrava pela primeira vez, ele era capaz de ser muito simpático, mas as pessoas que trabalhavam sob suas ordens tinham medo dele. Seus subordinados não tinham o menor respeito por ele. Se alguém apresentava um desempenho fraco, ele o tratava aos

berros; quando o desempenho era muito bom, não dizia coisa alguma. Desmoralizava seus subordinados. Por fim, seu diretor executivo pediu que ele se demitisse. Entretanto, como ele sempre causava uma boa primeira impressão, imediatamente conseguiu outro emprego de alto nível.”

Esse dissimulado gerente alemão é o exemplo de quem se dá muito bem numa organização orientada mais pela política do que pelo desempenho. O consultor comentou comigo que as pessoas desse tipo são “eficazes *para cima*, mas deficientes *para baixo*, porque na verdade não se importam com os outros nem com nada. Frequentemente, são egocêntricas e só se sentem obrigadas para consigo mesmas e não para com sua organização”.

O charme e o refinamento social por si sós não significam competência para exercer influência. Mais cedo ou mais tarde, a habilidade social, utilizada em benefício próprio e em detrimento do grupo como um todo, é identificada como mera empulhação. A verdadeira influência, como uma competência positiva, é muito diferente de um ímpeto maquiavélico pelo êxito pessoal a qualquer preço. O poder que decorre da competência de exercer influência é socializado e coerente com o objetivo coletivo, e não se presta a servir exclusivamente para a obtenção egoísta de vantagens.

Nas palavras de um analista da influência, examinando cerca de trezentas organizações, “não observamos os que tinham o melhor desempenho buscando seu próprio *status*, prestígio ou ganhos à custa de outras pessoas ou da organização”.¹⁵

■ Comunicação ■

Ouvir abertamente e enviar mensagens convincentes

As pessoas com essa competência

- Fazem bem o tom da voz, captando as dicas emocionais para adequar suas mensagens
 - Lidam de forma direta com as questões difíceis
 - Ouvem bem, buscando a compreensão mútua, e se dispõem plenamente a compartilhar informações
 - Incentivam a comunicação desimpedida e se mantêm receptivas tanto às boas quanto às más notícias
-

Para Bill Gates, da Microsoft, é um endereço eletrônico. Para Martin Edelston, presidente da Boardroom Inc., é uma caixa de sugestões do velho estilo. E para Jerry Kalov, diretor executivo da Cobra Electronics, é um número de ramal telefônico que só seus empregados conhecem. Qualquer chamada para esse número confidencial é prioritária e ele atende sempre que o aparelho toca.

Cada um desses canais de comunicação representa uma maneira de solucionar o dilema de todo chefe: “Será que estão me dizendo só o que eles querem que eu ouça em vez daquilo que necessito saber?”. Kalov teve a idéia da sua linha telefônica muito antes de se tornar um executivo.¹⁶ Ele recorda que “muitas vezes eu tinha coisas que queria dizer, mas meu chefe imediato não deixava, porque queria o crédito só para ele. Ou, quem sabe, não estivesse de acordo comigo. De modo que eu achava que tinha boas idéias ou coisas úteis para dizer, mas não conseguia ser ouvido (...) Quem sabe de onde virá a próxima idéia brilhante?”.

Kalov acrescenta que a linha telefônica dá melhor resultado do que administrar andando pelo local de trabalho, porque as pessoas podem ficar intimidadas por serem vistas falando com o executivo principal ou podem até mesmo ser tímidas demais para se dirigirem a ele. A linha telefônica proporciona discrição e sigilo. Isso permite uma comunicação

desimpedida, e até mesmo audaciosa.

Esses canais desimpedidos compensam. Um bilhete na caixa de sugestões de Edelston escrito por um empregado de escalão inferior, alguém que normalmente jamais falaria com ele, permitiu à companhia economizar meio milhão de dólares por ano. A sugestão, feita por um empregado do setor de expedição, foi manter o que era expedido pela companhia abaixo do limite da tarifa postal de dois quilos. Reduzindo em um oitavo o tamanho dos livros que a companhia expedia, as economias acumuladas foram imensamente significativas.

Criar uma atmosfera de abertura não é um gesto trivial. A maior queixa dos trabalhadores norte-americanos é a pouca comunicação com a gerência. Dois terços deles dizem que isso os impede de render o máximo no trabalho.¹⁷

Mark Loehr, diretor-gerente da Salomon Smith Barney, comentou comigo: “Eu diria que, quando se estabelece comunicação aberta com alguém, libera-se o valor dessa pessoa. Quando se estabelece uma comunicação aberta, abre-se a possibilidade de obter o melhor das pessoas, sua energia, sua criatividade. Quando não se faz isso, elas se sentem apenas como dentes de uma engrenagem, tolhidas e infelizes.”

Estado de Ânimo e Intenção

Um gerente de contas de publicidade de uma companhia de mídia que fatura 2 bilhões de dólares por ano queixou-se a mim: “Minha chefe esconde suas emoções. Ela jamais elogia alguma coisa que eu faça. Acabei de convencer os responsáveis por uma conta realmente grande a passar de 300 mil dólares por ano em compras para quase o dobro dessa quantia. Quando contei a ela, sua reação não foi ‘Você fez um grande trabalho’, mas ‘Claro que pegaram sua oferta — é um ótimo negócio’. Não havia emoção alguma na sua voz, nenhum calor ou entusiasmo. Em seguida, ela simplesmente virou as costas e foi embora. Foi a maior venda que eu fizera

até então, e minha chefe nem sequer reconheceu todo o trabalho que eu tinha tido para conseguir o negócio.”

O gerente de contas prosseguiu: “Comecei a achar que havia alguma coisa errada comigo. Entretanto, várias outras pessoas pensam o mesmo que eu a respeito dela: é uma pessoa que nunca demonstra qualquer sentimento positivo nem dá qualquer tipo de estímulo, nem pelas coisas pequenas nem pelas grandes (...) Nossa equipe é produtiva, mas não temos nenhuma sensação de vínculo com ela.”

Ser um comunicador competente é a chave de todas as habilidades sociais. Entre os gerentes, a competência em comunicação distingue de forma clara os profissionais de primeira grandeza dos que têm desempenho mediano ou fraco. A falta dessa capacidade, tal como se viu no caso da chefe do gerente de contas, pode torpedear o moral da equipe.

Saber ouvir, a chave da empatia, também é crucial para a competência em comunicação. A habilidade de ouvir — fazer perguntas astutas, ter a mente aberta e ser compreensivo, não interromper, procurar sugestões — responde por cerca de um terço das avaliações feitas pelas pessoas quanto às qualidades de comunicador de alguém com quem trabalhem.¹⁸ Por razões evidentes, saber ouvir está entre as habilidades empresariais ensinadas com maior frequência.

Manter sob controle as próprias emoções também é essencial para uma boa comunicação. Um estudo sobre 130 executivos e gerentes constatou que a maneira como as pessoas lidavam com suas próprias emoções determinava o quanto quem estava ao redor queria ou não tratar com elas.¹⁹ A serenidade e a paciência mostraram-se essenciais para lidar com colegas e subordinados. Analogamente, os chefes preferiam lidar com empregados que não fossem excessivamente agressivos.

Não importa qual seja o estado de ânimo que se atravessa. O desafio está em manter a serenidade e a compostura. Procurar manter um estado de ânimo neutro é a melhor estratégia na fase de preparação para se lidar com outra pessoa. Até porque isso nos proporciona certa *limpeza* emocional, permitindo que nos adaptemos ao que estiver sendo exigido pela

situação.²⁰ É como colocar um carro em ponto morto para poder engatar marcha à ré com mais facilidade, ou uma segunda ou uma terceira, conforme exija o terreno emocional. Um estado de ânimo neutro deixa a pessoa pronta para se engajar mais plenamente e mostrar-se presente, em vez de emocionalmente distanciada.

Manter a Serenidade

Uma pessoa tomada por um forte estado de ânimo, algo que a consome, sofre na realidade um bloqueio que impossibilita qualquer interação tranqüila. Quando alguém entra numa conversa sob forte estado de ânimo, é provável que seu interlocutor o sinta fora de alcance, ou na situação que o sociólogo Irving Goffman chamou de *ausente*. Quer dizer, apenas fazendo os *movimentos* da conversa mas, obviamente, pensando em outra coisa.²¹

A capacidade de *manter a serenidade* ajuda a pessoa a, temporariamente, pôr de lado as suas preocupações e tornar-se flexível em suas respostas emocionais. Trata-se de uma característica admirada pelo mundo afora, mesmo nas culturas em que se prefere, em determinadas situações, um estado agitado em vez de reações calmas.²² As pessoas capazes de manter a compostura numa emergência, ou diante do pânico ou aflição de outra pessoa, possuem um sentido tranqüilizador de autocontrole, entram com serenidade numa conversa e se mantêm envolvidas nela de forma efetiva. Ao contrário, as pessoas que sentem o peso de suas emoções estão muito menos aptas a executar qualquer coisa que o momento lhes exija.

Um estudo feito com gerentes de níveis médio e superior constatou que todos aqueles dotados de melhor classificação como comunicadores possuíam a capacidade de adotar uma postura calma, composta e paciente, independentemente do estado emocional em que estivessem.²³ Eram capazes de deixar de lado os imperativos de seus próprios sentimentos,

mesmo quando turbulentos, a fim de ficarem inteiramente à disposição da pessoa com quem se encontravam. Como resultado, esses gerentes eram capazes de dedicar o tempo necessário para reunir as informações essenciais e encontrar um modo de serem úteis, inclusive fazendo comentários construtivos sobre o desempenho de seus empregados. Em vez de descartarem ou atacarem os sentimentos do outro, tendiam a se expressar de forma específica a respeito do que estava certo, do que estava errado e de como preservar as coisas boas, enquanto se dava um jeito no que estava errado. Exerciam o controle emocional, resguardando sua serenidade, de modo a se manterem abertos para com o que estavam ouvindo, fazendo a sintonia fina de suas reações, em vez de adotar a atitude de pretender que uma única solução servisse para tudo.

Ser extrovertido e socialmente expansivo não constitui, por si só, garantia de que a pessoa possui habilidade para a comunicação. Isso porque aquilo que, numa cultura ou contexto social, constitui uma forma eficaz de comunicação, em outra fracassa de maneira deplorável.

Às vezes, a interação eficaz requer atenuar a própria presença. No caso do pessoal de um hotel de férias de alta classe, no sudoeste dos Estados Unidos, a eficácia estava na proporção *inversa* de um excesso de extroversão. Num ambiente tão requintado, os hóspedes viam como intrometidos os empregados que falavam demais ou que se mostravam extrovertidos. Os hóspedes estavam ali buscando privacidade, de modo que a gerência do hotel exigia que seu pessoal fosse amável e prestativo sempre que necessário, porém, nas demais situações, extremamente discreto.²⁴

■ Gerenciamento de Conflitos ■

Negociar e solucionar discordâncias

As pessoas com essa competência

- Lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas
 - Identificam conflitos em potencial, trazem à tona os desacordos, e ajudam a desativar uma situação de conflito
 - Incentivam o debate e a discussão aberta
 - Orquestram soluções em que todos saem ganhando
-

Mark Loehr, da Salomon Smith Barney, contou-me: “Um banqueiro queria vender uma companhia de cobre para investidores. Ele precisava de um pesquisador especializado em mineração, para redigir um texto que deveria convencer o pessoal de vendas a se encarregar da transação. Entretanto, o pesquisador recusou-se, logo de saída, aborrecendo o banqueiro. Como sou diretor de pesquisas, o banqueiro se queixou a mim.”

Loehr prosseguiu: “Fui falar com o pesquisador, que me explicou que estava sobrecarregado. Já estava trabalhando de 70 a 80 horas por semana, tinha de terminar as análises de 18 companhias até o final do mês, dar uma centena de telefonemas, ir a Boston para algumas reuniões, e aquele texto iria lhe tomar umas 40 horas. Depois de nossa conversa, ele voltou ao banqueiro e explicou sua situação, só que acrescentando: ‘Se você quiser mesmo, eu faço’.

“Ao entender o problema do pesquisador, o banqueiro resolveu encontrar outra maneira de conseguir o trabalho. Mas, ali, poderia ter ocorrido um estouro. Todos estão sempre tão ocupados e assoberbados que sua capacidade de ouvir se reduz a quase zero. Além disso, tendem a simplesmente partir da premissa de que ninguém está tão ocupado quanto eles e por isso fazem exigências autoritárias.

“É muito difícil fazer com que as pessoas se dêem tempo para ouvir. Não se trata apenas de ser delicado. Até aprender a ouvir, até conseguir

captar a situação ou estado de espírito pelo qual a outra pessoa está passando, não somos capazes de fazer uma boa sugestão ou de dizer algo que ela irá aceitar.”

Um dos talentos dos que têm habilidade para resolver conflitos está em identificar o problema quando ele está se formando e tomar as providências para acalmar as pessoas envolvidas. No caso acima, como Loehr assinalou, as artes de ouvir e de ter empatia são cruciais. Depois que compreendeu a posição do pesquisador, o banqueiro ficou mais tolerante e o conflito foi superado.

Esse tipo de tato e de diplomacia são qualidades essenciais para se ter êxito em atividades delicadas como auditoria, policiamento ou mediação, bem como em qualquer outra em que as pessoas dependam umas das outras, sob pressão. Uma das competências buscadas pelo governo norte-americano em auditores de impostos é a capacidade de apresentar uma posição de baixa popularidade de tal maneira que se crie pouca ou nenhuma hostilidade e se preserve a sensação de dignidade das pessoas. Essa aptidão se chama *tato*. Na American Express, dá-se muito valor, no caso dos assessores financeiros, à capacidade de identificar fontes de conflito em potencial, assumir a responsabilidade por seu próprio papel, pedir desculpas quando for preciso e entrar abertamente num debate sobre a perspectiva de cada pessoa.

Ler os Indícios

Depois de meses e meses de negociações, Charlene Barshefsky havia finalmente conseguido que o governo chinês concordasse em reprimir a pirataria de filmes, CDs e programas de computador norte-americanos. Como conseguiu isso? Barshefsky havia se recusado a aceitar a oferta *final* dos chineses, apenas mais uma de uma série interminável, todas, a seu ver, inadequadas. Dessa última vez, porém, o chefe da delegação chinesa agradeceu-lhe por seu trabalho, disse que daria posteriormente sua resposta

e então encolheu ligeiramente os ombros. Esse gesto simples e sutil indicou que ela havia conseguido sua cooperação.

Nesse dia, Barshefsky estudara com muita atenção as fisionomias do outro lado da mesa e havia pressentido muito menos animosidade do que nas prolongadíssimas e monótonas reuniões anteriores. Nesse dia, as reações tinham sido serenas e poucas perguntas haviam sido feitas, num grande contraste com os diálogos acirrados e repletos de animosidade que tinham marcado as primeiras rodadas das negociações.

A maneira como Barshefsky leu esses sinais sutis se mostrou correta. Foi nesse dia que a delegação chinesa parou de brigar e começou a se encaminhar no sentido do acordo comercial que os dois países assinaram mais tarde.²⁵

A capacidade de ler os sentimentos do lado oposto durante uma negociação é indispensável para se obter êxito. Robert Freedman, um dos meus advogados, diz que a negociação de contratos “é basicamente emocional. Os contratos são emocionais. Não importa apenas o que dizem as palavras, mas também como as partes pensam e *se sentem* a respeito delas”.

Os que aprenderam a dominar a arte da negociação conhecem a natureza emocionalmente carregada de qualquer reunião que busque resolver discordâncias. Os melhores negociadores conseguem aperceber-se de quais são os pontos mais importantes para a outra parte e concordam com eles de modo generoso, enquanto insistem em obter concessões nos pontos que não têm o mesmo peso emocional. Isso requer empatia.

Obviamente, a habilidade para a negociação é importante para a excelência em profissões como direito e diplomacia. Entretanto, até certo ponto, qualquer pessoa que trabalhe numa organização precisa dessa aptidão. Indivíduos capazes de solucionar conflitos e neutralizar problemas são apaziguadores vitais para qualquer organização.

Num certo sentido, uma negociação pode ser vista como um exercício de solução conjunta de problemas, já que o conflito pertence a ambas as partes. Evidentemente, a razão de ser de uma negociação é que cada lado

defende seus próprios interesses e perspectivas e quer convencer o outro a ceder. No entanto, o próprio ato de concordarem em negociar constitui um reconhecimento de que o problema está sendo compartilhado e que pode existir uma solução mutuamente satisfatória. Nesse sentido, a negociação é uma iniciativa de cooperação e não apenas de competição. De fato, como assinala Herbert Kelman, psicólogo de Harvard especializado em negociação, o próprio processo da negociação restabelece a cooperação entre as partes em conflito. O fato de resolverem juntas seus problemas transforma seu relacionamento.²⁶

Mas, para alcançar uma solução, é necessário que cada lado seja capaz de compreender não só o ponto de vista do outro, mas também suas necessidades e receios. Kelman observa que essa empatia aumenta a capacidade de cada lado “de influenciar o outro em benefício de ambos, ao ser mais receptivo às necessidades do outro. Em outras palavras, cada lado torna-se mais capacitado a encontrar maneiras pelas quais ambas as partes possam ganhar”.

Canais de Negociação

As negociações, sobretudo informais, ocorrem o tempo todo. Observe-se, por exemplo, uma negociação entre um fabricante e as lojas varejistas que vendem seus produtos. Nas palavras do dono de uma boutique: “Fui impedido de oferecer uma de nossas principais linhas de jóias femininas. Queria negociar um esquema melhor com o distribuidor, para quem sempre tínhamos sido um bom ponto de vendas. Entretanto, ele conseguiu uma oferta melhor de uma loja do outro lado da cidade. Então, fiz uma contraproposta. Mas a outra loja ficou com o negócio, pois o distribuidor desejava um único ponto de vendas numa cidade desse tamanho. De modo que levei a pior.”

Esses canais de distribuição são essenciais para a própria sobrevivência dos fabricantes, da mesma forma que os varejistas dependem dos

fabricantes para manter seus estoques. Cada parte, porém, dispõe de uma gama de opções. O resultado é uma negociação contínua em torno de questões como o preço a ser cobrado pelo varejista, as condições de pagamento e o cronograma de entregas.

A maioria dos *relacionamentos de canal* é de longo prazo e simbiótica. Em qualquer relacionamento de longo prazo, os problemas ficam fervilhando e, de vez em quando, vêm à superfície. Quando emergem, os envolvidos de cada lado, nas divergências entre fabricante e varejista, normalmente usam um dos três estilos de negociação: *resolução de problemas*, em que os dois lados tentam encontrar uma solução que seja melhor para um lado ou para o outro; *meio-termo*, em que ambas as partes cedem mais ou menos na mesma proporção, independentemente de como isso atenda a suas necessidades; ou *agressão*, em que um lado obriga o outro a fazer concessões unilaterais.

Num levantamento de compradores para o varejo de cadeias de lojas de departamentos que operavam com mercadorias na faixa de 15 a 30 milhões de dólares, o estilo de negociação serviu como barômetro preciso da qualidade do relacionamento entre fabricante e varejista.²⁷ Como era de se esperar, quando as negociações assumiam cunho predominantemente agressivo, girando em torno de ameaças e exigências, o futuro do relacionamento não parecia promissor. Os compradores acabavam insatisfeitos e ressentidos e muitas vezes abandonavam aquela linha de produtos. Já nos casos em que a agressividade era substituída pela resolução de problemas e pelo meio-termo, aumentava a duração do relacionamento.

As ameaças e as exigências envenenam as águas da negociação. Como o levantamento mostrou, mesmo quando uma das partes é muito mais poderosa do que a outra, atuar com espírito magnânimo pode ser uma estratégia vencedora a longo prazo, especialmente quando as partes irão desenvolver transações continuadas. Aliás, é por essa razão que, mesmo na maioria das situações nas quais um varejista era completamente dependente de um único fabricante, as negociações não ganhavam uma

feição coercitiva. Dado o desejo de preservar um relacionamento de longo prazo e sua dependência mútua, o espírito de cooperação sempre produzia os melhores resultados.

A Resolução de Problemas — com Criatividade

Certa noite, Linda Lantieri estava caminhando por um quarteirão pobre e perigoso, de edifícios abandonados e janelas pregadas com tábuas. De repente, viu-se cercada por três garotos, de uns 14 anos de idade, que surgiram do nada. Foram apertando o cerco e um deles sacou uma faca, com uma lâmina de 20cm.

O garoto da faca disse em tom ameaçador:

— Me dá a bolsa! Já!

Embora amedrontada, Lantieri teve a presença de espírito de respirar fundo algumas vezes e retrucar calmamente:

— Estou me sentindo pouco à vontade. Sabem, caras, vocês estão me deixando sem ar. Será que dava para vocês se afastarem um pouco?

Lantieri ficou olhando para a calçada e, para seu espanto, viu os três pares de tênis darem alguns passos para trás.

— Obrigada — disse ela, e continuou: — Agora, eu gostaria que você repetisse o que me disse há pouco, mas, para ser franca, estou meio nervosa com essa faca. Será que dá para você guardar a faca?

Depois do que lhe pareceu uma eternidade de silêncio e incerteza, a faca voltou para um dos bolsos.

Enfiando depressa a mão dentro da bolsa, Lantieri tirou uma nota de 20 dólares, olhou nos olhos do garoto que antes empunhava a faca e perguntou:

— Para quem eu entrego?

— Pra mim — ele respondeu.

Olhando para os outros dois, ela perguntou se estavam de acordo. Um deles fez que sim com a cabeça.

— Ótimo — disse ela, entregando a nota de 20 ao líder. — Agora vai acontecer o seguinte. Eu vou ficar bem aqui, enquanto vocês vão embora.

Com expressões intrigadas nos rostos, os garotos começaram a se afastar lentamente, olhando por cima dos ombros para Lantieri. De repente, saíram correndo. *Eles* estavam fugindo *dela*.

Num certo sentido, essa inversão de posições não é surpresa alguma. Lantieri é a fundadora e diretora do Programa de Resolução de Problemas de Modo Criativo, sediado na cidade de Nova York, que ensina essas aptidões nas escolas. Lantieri se aprofundou nas artes da negociação e do gerenciamento amistoso de conflitos.²⁸ Ela aprendeu seu ofício como professora, inclusive lecionando durante algum tempo numa escola no Harlem, não muito longe daquele quarteirão abandonado. Atualmente, treina outras pessoas em mais de 400 escolas pelos Estados Unidos afora.

Lantieri faz mais do que apenas promover o ensino da resolução de conflitos. Primeiro, ela convence as céticas juntas de direção das escolas a aprovar seu programa. Na realidade, certa ocasião, a junta diretora da escola de uma cidadezinha da Califórnia encontrava-se paralisada pela briga azeda entre duas facções. Os dois lados ficaram tão impressionados com sua habilidade negociadora que pediram a Lantieri que participasse da discussão e os ajudasse a superar as discordâncias.

O brilhante desempenho de Lantieri na rua ilustra alguns dos lances clássicos para se desativar um conflito:

- Primeiro, acalme-se, sintonize-se com seus sentimentos e os expresse.
- Demonstre a disposição para encontrar uma saída debatendo a questão, em vez de agravá-la com mais agressão.
- Manifeste seu ponto de vista num tom neutro e não num tom de discussão.
- Tente encontrar maneiras equânimes de resolver a disputa, trabalhando em conjunto para encontrar uma solução que possa ser aceita por ambas as partes.

Essas estratégias são análogas às que os peritos do Centro de Negociação de Harvard advogam para as soluções em que ambos os lados saem ganhando. Entretanto, embora possa parecer simples segui-las, implementá-las do modo brilhante como fez Lantieri requer prévio domínio de competências emocionais de autopercepção, autoconfiança, autocontrole e empatia. Convém recordar que a empatia não tem necessariamente que nos levar a ceder amigavelmente às exigências do outro lado. Saber como alguém se sente não quer dizer que se concorde com essa pessoa. No entanto, eliminar a empatia e agir com rigidez pode levar a posições polarizadas e impasses insuperáveis.

■ Liderança ■

Inspirar e guiar indivíduos ou grupos

As pessoas com essa competência

- Articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada
 - Adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição
 - Guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem
 - Lideram dando o exemplo
-

Vamos examinar um contraste extremamente instrutivo de estilos de liderança entre Ronald W. Allen, ex-diretor executivo da Delta Airlines, e Gerald Grinstein, ex-diretor executivo da Western Airlines e da ferrovia Burlington Northern.²⁹

Advogado por formação, Grinstein é um mestre em estabelecer um *rapport* com seus empregados e utilizar essa sintonização emocional para a persuasão. Ele assumiu o cargo de diretor executivo da Western Airlines em 1985, quando a empresa vivia uma fase difícil. Grinstein passou

centenas de horas nas cabinas dos aviões, atrás dos balcões de embarque e nas áreas de bagagem dos aeroportos, a fim de conhecer seus empregados.

O *rapport* que criou foi fundamental para convencer os empregados a concordarem com concessões relacionadas às normas de trabalho e aceitarem cortes salariais. Prometeu que, em troca, tornaria a Western Airlines solvente outra vez, e que os empregados teriam maior participação na companhia. Graças a essas concessões, a Western Airlines saiu inteiramente do vermelho e, apenas dois anos depois, Grinstein conseguiu vendê-la para a Delta, por 860 milhões de dólares.

Em 1987, ele se tornou diretor executivo da Burlington Northern, outra companhia que estava perdendo dinheiro, e mais uma vez Grinstein colocou para funcionar sua magia interpessoal. Fez transportar de avião, até a sede da companhia, em Fort Worth, um grupo selecionado de operários de manutenção, secretárias e equipes de trens, provenientes de todo o país, para jantar com ele. Viajou nas rotas da ferrovia e conversou com as equipes. Durante todo esse tempo, trabalhou — com êxito — para convencê-los a aderirem ao seu plano de corte de gastos.

Comentando seu estilo de liderança, um amigo íntimo de Grinstein disse: “Você não tem que ser um FDP para ser duro.”

Embora a ferrovia já acumulasse uma dívida de 3 bilhões de dólares, quando assumiu o cargo, Grinstein conseguiu fazê-la dar uma virada. Além disso, em 1995, criou a maior rede de ferrovias dos Estados Unidos, quando a Burlington Northern comprou a Sante Fe Pacific.

Agora, vejamos o caso de Ronald W. Allen, que foi despedido pela junta da Delta Airlines do cargo de diretor executivo, em abril de 1997, justamente quando a companhia estava tendo lucros recordes.

Allen havia galgado os escalões da empresa até se tornar diretor executivo, em 1987, assumindo o leme bem no momento em que o setor da aviação comercial foi desregulamentado. Seu plano estratégico era tornar a empresa mais competitiva em âmbito global. Em 1991, comprou a Pan American World Airways, que acabara de ir à falência, com o objetivo de ter acesso às rotas européias. Isso acabou se revelando um erro de

cálculo. A Delta arcou com uma enorme carga de dívidas, justamente quando a aviação comercial viu seus lucros despencarem. Nos três anos que se seguiram à compra da Pan Am, a Delta, que sempre fora lucrativa, amargou prejuízos anuais da ordem de 500 milhões de dólares.

Entretanto, não foi essa desastrosa decisão financeira que fez Allen perder o emprego. Sua reação às dificuldades foi transformar-se num chefe duro, quase implacável. Ganhou a reputação de humilhar seus subordinados, repreendendo-os na frente de outros empregados. Fez calar a oposição entre os executivos principais, chegando até a tentar substituir o chefe operacional, a única pessoa que havia discordado abertamente dele, quando da compra da Pan Am. Um outro alto executivo (com quem Allen disputara o cargo de diretor executivo) anunciou que estava indo embora para se tornar presidente da Continental Airlines. Segundo se conta, Allen foi imediatamente pedir-lhe as chaves do carro da companhia, obrigando-o a arrumar outro meio de transporte para ir para casa.

Mesquinharias à parte, a maior falha de Allen foi promover uma redução cruel dos quadros de pessoal. Ele decepou 12 mil empregos, cerca de um terço do total da força de trabalho da Delta. Sem dúvida, alguns desses empregos eram gordura desnecessária. No entanto, muitos outros faziam parte dos músculos, tendões e nervos da organização. Por conta desses cortes tão profundos, a empresa sofreu uma queda vertiginosa na sua antes invejável qualidade de atendimento aos clientes. De repente, as queixas contra a Delta dispararam, indo desde aviões sujos e atrasos nas partidas até bagagens perdidas. Junto com a gordura, Allen havia jogado fora o próprio espírito da empresa.

Os empregados da Delta ficaram em estado de choque — a companhia jamais os tratara tão mal. Por todo lado havia raiva e insegurança. Mesmo tendo a Delta saído do vermelho à custa dos cortes, um levantamento feito em toda a companhia entre os 25 mil empregados que restavam revelou uma força de trabalho cética e amedrontada, metade dela hostil à liderança de Allen.

Em outubro de 1996, Allen admitiu publicamente que sua campanha

drástica de cortes de custos tivera um efeito devastador sobre a força de trabalho da Delta. Mas seu comentário foi: “Que assim seja.” Essa frase tornou-se o grito de guerra dos protestos dos empregados. Botões com a frase “Que assim seja” apareceram nos uniformes de pilotos, comissários de bordo e mecânicos.

Quando chegou a época da renovação do contrato de Allen, a junta da Delta olhou para além das cifras, para o estado geral da companhia. A reputação da Delta como empresa que prestava excelente atendimento estava comprometida. Os gerentes de talento estavam deixando a companhia. E o pior: o moral dos empregados havia caído de maneira assustadora.

Nessa situação, a junta — liderada por ninguém menos do que Gerald Grinstein — resolveu agir. Allen, o homem cujo poder havia sido tão grande que detivera os títulos de chefe da junta, diretor executivo e presidente, foi despedido aos 55 anos de idade, basicamente porque estava matando a alma da companhia.

A Liderança como Forma de Transmitir Energia

A comparação entre as histórias de Robert W. Allen e Gerald Grinstein demonstra que a arte da liderança consiste em *como* uma pessoa implementa as mudanças e não apenas nas mudanças em si. Ambos passaram pelo processo de cortar gastos, mas um o fez de tal maneira que manteve em alto nível a lealdade e o ânimo dos empregados, enquanto o outro desmoralizou e alienou toda uma força de trabalho.

O líder hábil mantém-se sintonizado com as sutis correntes subterrâneas de emoção que permeiam o grupo e é capaz de ler o impacto que suas ações causam nessas correntes. Uma das maneiras pelas quais o líder estabelece sua credibilidade consiste em captar esses sentimentos coletivos, não expressos, e articulá-los para o próprio grupo, ou então agir de tal modo que demonstre tacitamente aos membros do grupo que eles

estão sendo compreendidos. Nesse sentido, o líder é um espelho que reflete a própria experiência do grupo.

Entretanto, o líder também é uma *fonte*-chave do tom emocional da organização. O entusiasmo que emana de um líder pode conduzir o grupo inteiro na direção desejada. Nas palavras de Birgitta Wistrand, diretora executiva de uma companhia sueca, “a liderança consiste em transmitir energia”.

Essa transmissão de energia emocional permite ao líder tornar-se o piloto da organização, determinando seu curso e direção. Por exemplo, quando Lou Gerstner foi contratado como diretor executivo da IBM, ele sabia que tinha de transformar a cultura da companhia para poder salvá-la. E isso, como disse Gerstner, “não é algo que se faça escrevendo memorandos. É preciso apelar para as emoções das pessoas. Elas precisam aderir com o coração e com as vísceras, não apenas com a mente”.³⁰

A capacidade do líder de conseguir essa adesão depende em parte de como fluem as emoções dentro do grupo. Já vimos como as emoções se disseminam a partir da pessoa mais expressiva do grupo. Ocorre que essa capacidade de transmitir emoções é amplificada no caso do líder, já que as pessoas de um grupo passam mais tempo olhando para o líder do que para qualquer outra pessoa. Essa atenção magnifica o impacto do estado de ânimo do líder sobre o grupo. Uma pequena mudança na expressão facial ou no tom da voz de uma figura poderosa pode ter mais impacto do que espetaculares demonstrações de sentimentos por alguém que ocupe uma posição de menor destaque.

As pessoas não só prestam mais atenção ao líder, como também tendem a imitá-lo. Consta que, na Microsoft, as pessoas costumam mover o corpo para a frente e para trás, quando estão debatendo algum ponto ou refletindo sobre algum assunto numa reunião, numa espécie de homenagem ao hábito de Bill Gates de fazer esses movimentos. Esse tipo de imitação é uma maneira subconsciente de mostrar fidelidade e sintonia em relação à pessoa mais poderosa do grupo.

Durante seu mandato presidencial, Ronald Reagan era conhecido como

o grande comunicador. Tendo sido um ator profissional, Reagan possuía um carisma cuja força emocional foi mostrada num estudo sobre como suas expressões faciais afetavam as de seus ouvintes durante um debate eleitoral com seu opositor, Walter Mondale. Quando Reagan sorria, as pessoas que o estavam vendo — mesmo em videotape — tendiam a sorrir também. Quando ele franzia a testa, os que o assistiam repetiam o gesto. Mondale, que perdeu a eleição, não possuía esse impacto emocional, mesmo sobre assistentes que simpatizavam com suas opiniões.³¹

A facilidade com que as emoções se espalham do líder para o conjunto do grupo tem também um aspecto negativo. Como diz o velho provérbio, “o peixe apodrece da cabeça para baixo”. Uma liderança abrutalhada, arrogante ou arbitrária desmoraliza o grupo. Birgitta Wistrand utiliza a expressão *incontinência emocional* para caracterizar a transmissão de emoções destrutivas de cima para baixo. Segundo ela, “tomado por emoções perturbadoras, um líder danifica a energia das pessoas, tornando-as ansiosas, deprimidas ou enraivecidas”.

Por outro lado, os líderes extremamente bem-sucedidos exibem um alto grau de energia positiva, que se espalha por toda a organização. Além disso, quanto mais positivo for o estado de ânimo do líder de um grupo, mais positivos, prestativos e cooperativos serão os membros do grupo.³²

De forma geral, o carisma emocional depende de três fatores: ter emoções fortes, ser capaz de expressar essas emoções com vigor e ser um transmissor emocional, mais do que um receptor. Pessoas altamente expressivas comunicam-se por meio de suas expressões faciais, sua voz, seus gestos, todo o seu corpo. Essa capacidade lhes permite impulsionar, inspirar e cativar os outros.³³

A capacidade de transmitir emoções de forma convincente, vindo do coração, requer que o líder seja sincero no que se refere à mensagem transmitida. Acreditar de fato na sua mensagem emocional é o que separa o líder carismático do manipulador que age em proveito próprio. Os líderes manipuladores podem ser capazes de agir como atores por algum tempo, mas são menos capazes de convencer facilmente seus seguidores da sua

sinceridade. O cinismo destrói a convicção. Para ser um mensageiro carismático, o líder tem de agir com base numa crença autêntica. 34

A Caixa de Ferramentas de Competência do Líder

Toda competência emocional interage com as demais. E isso se aplica mais à competência na liderança do que à maioria das outras. A tarefa do líder baseia-se numa ampla gama de habilidades pessoais. A análise que fiz de milhares de empregos revelou que a competência emocional corresponde, de forma geral, a cerca de dois terços dos ingredientes do desempenho de um profissional de ponta. No entanto, no caso de *líderes* destacados, as competências emocionais — ao contrário das dicas técnicas ou cognitivas — correspondem a algo entre 80% a 100% das que são apontadas pelas próprias companhias como cruciais para o êxito. 35

Mathew Juechter, presidente da American Society for Training and Development, concorda: “A liderança é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas.”

No caso dos diretores executivos mais eficientes, há três conjuntos principais de competências. Os dois primeiros incluem-se no título de inteligência emocional. O primeiro abrange competências pessoais como busca de realização, autoconfiança e engajamento, enquanto o segundo consiste em competências sociais como influência, percepção política e empatia. Essa ampla gama de capacidades caracteriza os diretores executivos de alto desempenho na Ásia, nas Américas e na Europa. Assim, vemos que os traços dos líderes mais destacados transcendem as fronteiras culturais e nacionais. 36

O terceiro conjunto de competências dos diretores executivos era cognitivo. Eles pensam em termos estratégicos, buscando informações com uma varredura ampla, e aplicam o pensamento conceitual. Tal como

ocorreu com a análise feita em 15 grandes corporações, referida no Capítulo 2, o que caracterizava os que se destacavam era a capacidade de perceber o contexto maior, de identificar padrões relevantes em meio à enxurrada de informações, e de pensar bem adiante no futuro.

Contudo, os grandes líderes vão ainda um passo além. Eles integram as realidades emocionais com o que vêem. Desse modo, conseguem dotar a estratégia de significado e ressonância. Sua inteligência emocional permite a mescla de todos esses elementos numa visão inspirada.

Robert E. Kaplan, do Center for Creative Leadership, diz que os melhores líderes “têm uma capacidade quase mágica de moldar uma frase e articular seu programa para a organização de maneira bem delineada, atraente, memorável”.³⁷ Em outras palavras, a liderança acarreta inflamar a imaginação das pessoas e inspirá-las a tomarem o rumo desejado. É preciso mais do que o simples poder para motivar e liderar.

Os Bons Sujeitos Chegam na Frente

Na marinha dos Estados Unidos, onde os padrões de desempenho excelente são muito precisos, foi feita uma análise do poder de um líder de estabelecer um tom emocional positivo — ou negativo — numa organização. Na marinha norte-americana são anualmente dados prêmios aos esquadrões com maior grau de eficiência, segurança e melhor preparo.³⁸ Numa ampla comparação dos comandos excelentes com aqueles considerados apenas medianos, revelou-se uma diferença impressionante no tom *emocional* dos respectivos comandantes. Constatou-se que os comandos considerados de melhor nível não eram exercidos por oficiais do tipo do Capitão Ahab^[1], que aterrorizava sua tripulação, mas sim por, digamos... bons sujeitos.

Os líderes excelentes conseguiam estabelecer um equilíbrio entre um estilo individual orientado para as pessoas e o exercício decidido do papel de comandante. Não hesitavam em assumir plenamente sua função, em ser

objetivos, afirmativos e profissionais. Entretanto, a maior diferença entre os líderes excelentes e os medianos estava no seu estilo emocional. Os líderes mais eficazes eram mais positivos e expansivos, mais expressivos e teatrais em termos emocionais, mais simpáticos e mais sociáveis (inclusive sorrindo mais), mais amistosos e democráticos, com maior espírito de cooperação, mais agradáveis e *mais divertidos como companhia*. Demonstravam confiança, expressavam mais sua apreciação em relação aos subordinados, e eram até mesmo mais delicados do que aqueles considerados apenas medianos.

Ao contrário, os líderes medíocres da marinha reproduziam o estereótipo clássico do militar mandão. Eram formalistas, negativos, duros, críticos e egocêntricos. Comparados com os comandantes excelentes, os medianos eram mais autoritários e controladores, mais prepotentes e exigentes, mais distanciados e egoístas, e precisavam, com maior frequência, mostrar que estavam certos. Exerciam o comando pelo regulamento, aplicando as regras e impondo o poder cru de sua posição. Isso não dava certo, *mesmo no meio militar*, onde esse estilo emocional parecia encontrar seu hábitat natural.

O Efeito Propagador da Liderança

O tom emocional estabelecido por qualquer líder propaga-se para baixo com uma notável precisão.³⁹ Quando se analisam os níveis sucessivos de alto a baixo numa organização, o efeito é muito parecido com um conjunto de bonequinhas russas, uma encaixada dentro da outra, com o líder cobrindo todo o resto.

Isso é percebido com mais facilidade nas hierarquias militares — como foi constatado no estudo sobre a marinha norte-americana C, em que os líderes mais eficazes são simpáticos e expansivos, emocionalmente expressivos, democráticos e confiantes. Aliás, observou-se a mesma coisa nos líderes em todos os escalões, embora não no mesmo grau que nos

comandantes mais graduados. Já os oficiais menos eficazes eram mais duros e mais críticos, distanciados e irritadiços, formalistas e sem espírito de cooperação, o mesmo se observando em seus subordinados.

Enquanto os líderes medianos tendem a tornar-se invisíveis, os melhores líderes freqüentemente andam em meio aos seus subordinados, conversam, fazem perguntas sobre suas famílias e outras questões pessoais. Além disso, fazem saber que querem ser informados, criando uma atmosfera de abertura que facilita a comunicação. Esse canal de mão dupla encoraja as pessoas, em todos os níveis, a manterem seus superiores informados.

Nos comandos militares medíocres, o pessoal dos níveis subalternos relutava em passar notícias para os seus superiores, principalmente as más notícias. Isso porque os oficiais comandantes dos níveis mais elevados muitas vezes “ficavam umas feras” quando recebiam más notícias e, em vez de delegarem autoridade até o nível mais baixo possível, interferiam, exercendo uma forma de microgerenciamento.

Sem dúvida, os melhores oficiais priorizavam a execução das tarefas e atuavam com firmeza e rapidez para repreender as pessoas cujas ações ameaçassem os padrões de desempenho. Mas eram flexíveis quando se tratava de regras triviais. Os comandantes medíocres não faziam distinção entre as normas regulamentares triviais e as importantes, atendo-se em vez disso a um padrão formalista e inflexível, que em nada contribuía para o moral e o desempenho.

Os melhores oficiais se davam conta de que a união e a coesão são criadas a partir de vínculos pessoais. Organizavam eventos nos períodos de pouca atividade, como jogos de beisebol e cerimônias para entrega de prêmios, além de fazerem questão de estar presentes a esses acontecimentos. Um forte sentimento de identidade compartilhada é originado a partir dessas oportunidades de convivência, no tempo livre, com as inevitáveis piadas típicas do ambiente de trabalho e um ambiente social simpático. Naturalmente, isso rende frutos, aumentando as chances de se alcançar um desempenho excelente no trabalho. Os oficiais

mediócras, ao contrário, estão mais preocupados com o bom funcionamento do equipamento do que com o seu pessoal.

Quando se Deve Ser Duro

Não há dúvida de que, às vezes, a liderança requer posturas mais duras. A arte da liderança implica saber quando se deve ser afirmativo — por exemplo, interpelando alguém diretamente em relação a suas falhas de desempenho — e quando se deve ser camarada e utilizar meios menos diretos para guiar ou influenciar.

A liderança exige difíceis tomadas de decisão. Alguém tem de dizer às pessoas o que devem fazer, providenciar para que cumpram com suas obrigações, ser explícito quanto a conseqüências. A persuasão, a formação de consenso e todas as outras artes da influência nem sempre dão resultado. Às vezes, tudo se reduz simplesmente a utilizar o poder da posição que se detém para fazer com que as pessoas ajam como devem.

Um erro comum dos líderes, de supervisores a executivos do alto escalão, é deixar de ser enfaticamente afirmativos quando necessário. Um obstáculo a essa postura afirmativa é a passividade, como pode acontecer quando alguém se preocupa mais em ser querido do que em conseguir que o trabalho seja feito. Isso leva a pessoa a tolerar um desempenho fraco, em vez de criticá-lo. Pessoas que se sentem demasiadamente desconfortáveis em situações de confronto ou raiva freqüentemente relutam também em assumir uma postura afirmativa, mesmo quando esta se faz necessária.

Nesse caso, a incompetência pode se revelar em algo muito comum, como esquivar-se de assumir a direção de uma reunião e deixar que ela vá se arrastando sinuosamente, em vez de conduzi-la diretamente para os pontos-chave da agenda. Outra deficiência em liderança nessa área é a incapacidade de ser claro e firme. Disso resulta que os funcionários não ficam sabendo o que se espera deles.

Uma característica de um líder afirmativo é a capacidade de dizer não

com firmeza e de forma definitiva. Outra é criar uma expectativa de altos padrões de desempenho ou de qualidade, e insistir para que as pessoas os satisfaçam, mesmo monitorando ostensivamente o desempenho delas, se for preciso.

Quando as pessoas deixam de ter um bom desempenho, a tarefa do líder consiste em fazer comentários úteis, em vez de deixar o momento — e a falha — passarem despercebidos. Além disso, quando alguém tem um desempenho ruim de modo sistemático, apesar de todas as tentativas, por meio de comentários úteis e de desenvolvimento pessoal, a falha tem de ser enfrentada de forma direta e aberta.

Tome-se, por exemplo, o gerente que diz: “Meu antecessor não estabeleceu disciplina alguma quanto às reuniões. Na primeira reunião que realizei, as pessoas chegaram atrasadas e despreparadas. Assim, quando isso aconteceu pela terceira vez, finquei o pé. Disse: ‘Senhoras e senhores, não posso aceitar esse tipo de comportamento. Vou adiar esta reunião para daqui a dois dias. Cheguem na hora e estejam preparados, ou vão pagar caro’.”⁴⁰

Não se trata aqui da descrição de um ditadorzinho ou de um chefe prepotente. Esta é uma estratégia que entra em funcionamento quando outras condutas menos severas deixaram de dar resultado, e não como uma postura inicial. Se o tom descrito acima for típico do estilo cotidiano de um gerente, então, algo estará errado com sua capacidade de criar um *rapport* e de influenciar as pessoas. Em outras palavras, a dureza constante é um sinal de fraqueza, e não de uma liderança vigorosa.

A glorificação de líderes mal-educados, arrogantes e grosseiros não leva em conta o que isso custa à organização. Sem dúvida, é necessário manter uma certa firmeza de atitude na tomada de decisões difíceis. Mas, se uma decisão for implementada de um modo implacável e prepotente, o chefe acabará odiado, será um fracasso como líder.

Nos momentos difíceis, o líder precisa recorrer a toda a reserva de boa vontade que tiver conseguido acumular ao longo do tempo. É então que o tipo Átila, o Huno, se dá mal. Muhammad-Amin Kashgari, um vice-

presidente executivo da Savola Company, o maior fabricante de comestíveis da Arábia Saudita, me contou: “Em nossa companhia havia um gerente mandão e áspero, que era detestado pelas pessoas. Mas ele conseguia que as coisas fossem feitas. No entanto, quando as coisas mudaram e o mercado ficou mais difícil, e quando todos tivemos de trabalhar mais para manter nossa fatia do mercado, o estilo autocrático desse gerente foi sua ruína.” O gerente altamente gabaritado que surgiu, então, era um homem de quem as pessoas gostavam e que inspirava todos a trabalharem com mais afinco. “Mas o gerente autoritário continuou a pressionar, no seu mesmo velho jeito, e seu pessoal o abandonou.”

Uma das marcas do líder amadurecido é ter a capacidade de manter sob controle o desejo básico e incontido pelo poder. Um estudo clássico, de longo prazo, feito na AT&T constatou que, sobretudo nas grandes organizações, os gerentes que combinavam autocontrole com a capacidade de exercer um grande impacto eram promovidos, com o correr do tempo, enquanto fracassavam os que produziam grande impacto mas careciam do elemento fundamental — autocontrole. 41 No caso dos gerentes e executivos de alto desempenho, o ímpeto da ambição pessoal é contido por um vigoroso autocontrole e concentrado na direção das metas coletivas. 42

O Líder Virtual

Baixa uma espessa névoa no aeroporto de São Francisco, iniciando um dia de pesadelo. Os vôos vão sendo cancelados um a um e as filas diante dos balcões das companhias se estendem a perder de vista. A tensão aumenta a cada hora, as pessoas reclamam dos funcionários das companhias e discutem entre si. David Kolb, professor de gerenciamento na Universidade de Case Western Reserve, que contou essa história, resolveu tentar mudar o estado de espírito da multidão, ou pelo menos dos que estavam perto dele. Em voz alta, anunciou: “Vou buscar um café para mim. Alguém mais quer?”.

Um coro crescente de outros passageiros frustrados aceitou o oferecimento, e lá foi ele, voltando com uma pilha de copos de plástico. Isso foi o bastante para desencadear uma cascata de sensações positivas.

Naquele instante, Kolb surgiu como líder natural desse grupo circunstancial. Sua ascensão espontânea exemplifica a natureza móvel da própria liderança.

Nem sempre há uma coincidência entre a posição formal que alguém ocupa no organograma da organização e o seu papel de fato como líder. Alguém pode se adiantar e assumir temporariamente um papel de liderança, quando surge alguma necessidade especial — que pode ser algo tão simples como censurar um fornecedor por um trabalho desleixado C, e depois voltar a ser apenas um membro do grupo. Esse tipo de afirmação pode também ser dirigido para cima, como ocorre quando um empregado de um nível mais baixo contesta outro de nível mais alto, a propósito de questões difíceis ou de verdades vitais para o bem-estar da organização.

Por exemplo, vejamos o caso dos chefões de uma companhia petrolífera que estava abrindo uma sucursal numa cidade sul-americana. Eles resolveram alugar salas numa torre alta de escritórios recém-construída na parte mais cara do centro. Entretanto, o gerente dessa sucursal, numa conversa com um ministro do governo local, ouviu o comentário sarcástico: “Isso é mesmo o tipo de coisa que uma companhia como a sua faz.”

Intrigado, o gerente fez algumas sondagens e por fim se deu conta de que instalar os escritórios naquela parte do centro equivalia a emitir uma mensagem de que a companhia estava mais interessada em impressionar do que em fazer negócios. Com essa informação, assumiu a responsabilidade de abandonar o plano original e procurar escritórios numa área comercial em expansão, num local que indicaria que sua companhia estava agindo com seriedade. Só depois, telefonou para seus chefes nos Estados Unidos e disse-lhes o que tinha feito e por quê.

A reação dos chefes foi: “Nós discordamos de você, mas não estamos aí. Você faz como achar melhor.”

É claro que uma decisão dessas requer autoconfiança e iniciativa, ambas competências emocionais essenciais para a liderança. O surgimento desse tipo de líderes virtuais está se tornando um modo-padrão de operar nos campos de alta tecnologia, em que pessoas bastante jovens podem ter cargos muito altos na hierarquia das áreas de conhecimento especializado que acabam de surgir.

No Grupo de Telecomunicações Nokia, na Finlândia, cerca de 70% dos empregados são engenheiros com a idade média de 32 anos. Uma grande percentagem desses engenheiros acabou de se formar, e tem maior familiaridade com as tecnologias mais novas do que seus chefes na faixa dos 40 anos. Veli-Pekka Niitamo, chefe de gerenciamento de competência e recrutamento, diz: “Redefinimos a natureza da liderança. Todos têm liderança. Um jovem engenheiro assume a liderança quando é necessário. Nosso modelo consiste em cada um tornar-se o seu próprio chefe no mundo da Nokia. A velha estrutura estática de gerentes e subordinados está superada.”

De fato, todas as estruturas estáticas estão superadas no ambiente empresarial de hoje. O que nos leva à próxima competência: a de liderar as mudanças.

■ Catalisador de Mudanças ■

Iniciar ou gerenciar mudanças

As pessoas com essa competência

- Reconhecem a necessidade de mudanças e superam as barreiras que as atravancam
 - Contestam o *status quo*, assumindo a necessidade de mudanças
 - Defendem as mudanças e recrutam outras pessoas para levá-las a cabo
 - Modelam as mudanças que se esperam de outras pessoas
-

Para John Patrick, aquilo teve o significado de uma revelação.

Aconteceu no final de 1993, e ele precisou de apenas 24 meses para transformar aquele momento de percepção inspirada em diretriz da companhia.

A companhia é a IBM. E 1993 foi o ano em que Lou Gerstner assumiu o leme e começou a virada da organização. Entretanto, as mudanças maciças e profundas não se dão apenas de cima para baixo. No caso de Patrick, sua minirrevolução representou uma vitória do pessoal de baixo.

Tudo girou em torno da Internet. Naquele dia, em 1993, Patrick, que na época já era um estrategista antigo da companhia, estava mexendo com um programa chamado Gopher, um utilitário para a Internet. Ele conta: “Fiquei fascinado com a idéia de ficar sentado em casa e passear pelo computador de outra pessoa. Estar conectado à distância não chegava a ser novidade na IBM. Mas estar *dentro* do computador de outra pessoa, independentemente de quais computadores estivéssemos usando, acendeu uma luz.”⁴³

A essa altura, a IBM era uma companhia concentrada nos equipamentos de informática. Mesmo em expansão, a Internet encontrava-se abaixo da linha do radar da companhia, que não possuía praticamente nenhum produto ou plano para a Web. Gerstner estava a ponto de mudar isso, mas foi gente como Patrick, espalhada pela companhia, que tornou a mudança uma realidade.

Patrick lançou o manifesto *Conecte-se*, no qual argumentava que as conexões do tipo da Internet iriam reinventar a natureza das organizações, dos setores produtivos e do trabalho. Oferecia algumas sugestões práticas como apoio à idéia: dar um endereço eletrônico para cada pessoa da organização, estimular a criação de grupos de notícias dentro da companhia, a fim de criar comunidades de interesse mútuo, e criar um *site* da IBM na Web.

Embora hoje em dia todas essas idéias sejam amplamente aceitas, naquela época, e especialmente na IBM, eram radicais. Entretanto, a platéia estava lá, espalhada por toda a companhia. Assim que distribuiu seu manifesto, Patrick começou a ser contatado por outros empregados,

através de fax, e-mails e telefonemas de todos os cantos da IBM. Patrick iniciou então uma lista de destinatários e começou a costurar uma espécie de organização virtual dentro da IBM que extrapolava a delimitação dos grupos formais da companhia.

Os membros desse novo grupo viviam em diferentes partes do mundo. Não tinham nenhum *status* formal, autoridade ou dotações orçamentárias. Embora ainda não tivessem sido detectados pelo radar organizacional, conseguiam fazer as coisas funcionarem. Seu primeiro projeto estava concluído e operando em maio de 1994. Tratava-se de habilitar o *site* empresarial da IBM na rede, uma das primeiras das grandes corporações a fazer isso.

Nesse mesmo mês, Patrick, sem permissão da IBM, engajou a companhia na participação do próximo foro do Internet World. Assumir esse risco exigiu coragem e visão, além de, talvez, um pouco de pura fé.

Essa fé gerou frutos. Patrick contactou diversas divisões da companhia para reunir fundos, coletando 5 mil dólares aqui, 5 mil ali, e, quando chegou a época do Internet World, 54 pessoas de 12 unidades diferentes se haviam inscrito para representar a IBM. Essa iniciativa ainda não tinha *status* formal dentro da companhia, nem contava com qualquer dotação orçamentária.

Entretanto, com esse impulso inicial, a IBM desenvolveu uma estratégia formal em relação à Internet, formou uma força tarefa e criou sua Divisão da Internet. Essa divisão foi inaugurada em 11 de dezembro de 1995. Seu trabalho — definir e implementar as iniciativas da companhia em relação à Internet — seria liderado por John Patrick, vice-presidente responsável por ela e principal funcionário de tecnologia. O que antes havia sido uma equipe virtual, de contornos imprecisos, tornara-se uma divisão formal, com 600 pessoas.

Um de seus projetos foi um *site* na Web para as Olimpíadas de 1996, em Atlanta. Foi um estrondoso sucesso. O *site* teve uma média de 11 milhões de acessos por dia. Utilizando um aplicativo ainda em desenvolvimento para lidar com todo esse tráfego, a equipe da IBM viu

nessa experiência uma oportunidade natural de P&D. As pessoas deram-se conta de que haviam desenvolvido um programa capaz de lidar com quantidades maciças de tráfego, e o transformaram num programa comercial, uma das muitas linhas de produtos para a Internet geradas pela revelação experimentada por Patrick.

O Catalisador das Mudanças: Ingredientes-Chave

Atualmente, as organizações estão se recompondo, alienando ativos, fundindo-se, fazendo aquisições, achatando as estruturas hierárquicas, tornando-se globalizadas. A aceleração das mudanças durante os anos 90 transformou a capacidade de liderar numa competência em recente ascensão. Nos estudos anteriores, realizados nos anos 70 e 80, não se dava muito valor a ser um catalisador de mudanças. No entanto, à medida que nos aproximamos do final do milênio, um número cada vez maior de companhias está atribuindo um valor muito alto às pessoas capazes de liderar em meio às mudanças.

Quais são as qualidades que tornam alguém um catalisador eficaz de mudanças? John Ferreira, um dos sócios da Deloitte & Touche Consulting, disse-me: “Quando trabalhamos com uma companhia, a fim de ajudá-la a transformar sua atividade empresarial, as capacidades pessoais do líder de sua equipe contam muitíssimo. Digamos que estamos ajudando-os a reduzir o tempo que demoram para atender as encomendas. Para isso, precisamos trabalhar atravessando as fronteiras entre os compartimentos separados da organização e precisamos de alguém que não esteja num nível muito elevado. Não um teórico, mas alguém com suficiente conhecimento especializado adquirido na prática, que o coloque perto o bastante do que está acontecendo para estar habilitado a percorrer todas as funções envolvidas e enxergar a situação real. Geralmente, trata-se de um gerente de segundo escalão.”

Além do conhecimento técnico especializado, o catalisador de

mudanças precisa de uma legião de outras competências emocionais. Ferreira acrescentou: “Queremos o tipo de gerente de segundo escalão que tenha a capacidade de entrar no escritório de um vice-presidente e colocar sobre sua mesa o que ele precisa fazer, sem se sentir intimidado pelo fato de que é apenas um gerente de segundo escalão.”

Por exemplo, numa grande companhia de serviços financeiros que estava passando pelo turbilhão da desregulamentação num mercado que havia pouco tornara-se competitivo, os líderes dotados de maior confiança em suas capacidades lideraram divisões que floresceram a despeito das mudanças.⁴⁴

Além de bastante autoconfiança, os líderes eficazes das mudanças possuem em alto grau influência, engajamento, motivação, iniciativa e otimismo, bem como um instinto em relação à política da organização. Nas palavras de Ferreira, “precisa-se de alguém que assuma as mudanças como uma missão, não apenas como um trabalho, alguém que seja apaixonado pelas mudanças, que acorde toda manhã pensando nisso. É algo como a diferença entre um inquilino e um proprietário — o proprietário se dedica. Isso é fundamental, porque também requer perseverança. Há muita cortina de fumaça, muita resistência. É preciso saber como utilizar a nós, consultores, para ajudar a apresentar a argumentação ideal às pessoas certas no momento certo. Além disso, é preciso insistir em apresentar essa argumentação, montando coligações de apoio, até que se atinja a massa crítica que concretiza as mudanças”.

O Líder das Transformações

Os *líderes* das mudanças não são necessariamente *inovadores*. Os líderes são capazes de reconhecer o valor de uma nova idéia ou o meio de fazer as coisas. Mas, geralmente, não são eles que iniciam a inovação. Para as organizações que estão deslizando nas ondas das mudanças (e, hoje em dia, qual é a organização que *não* está nessa situação?), o gerenciamento

tradicional não é suficiente. Em tempos de transformação, é preciso um líder carismático, inspirador.

O modelo de *liderança de transformação* vai além do gerenciamento costumeiro. Esse tipo de líder é capaz de entusiasmar as pessoas através da pura força de seu próprio entusiasmo. Ele não dá ordens nem determina coisas, mas, sim, inspira. Ao articular seu ponto de vista sobre o assunto, ele é intelectual e emocionalmente estimulante. Demonstra uma firme crença nesse ponto de vista e incita as demais pessoas a persegui-lo junto com ele.⁴⁵ Além disso, ele se empenha em cuidar dos relacionamentos com aqueles a quem lidera.

Diferentemente dos estilos mais racionais de liderança, em que o líder utiliza prêmios, como salários e promoções, para incentivar os trabalhadores, o líder de transformação vai um nível adiante, mobilizando as pessoas para as mudanças organizacionais e despertando suas emoções para o trabalho que realizam. Ao fazer isso, esse tipo de líder apela para o sentido de valor e significado que as pessoas possuem.⁴⁶

São posturas e atitudes que exigem que o líder expresse as novas metas organizacionais de maneira atraente. Ainda que essas metas possam ser um tanto utópicas, dedicar-se a elas pode por si só proporcionar satisfação emocional. Despertar as emoções das pessoas dessa maneira e engajá-las na perseguição de metas elevadas ou nobres confere ao líder uma poderosa força para as mudanças. Efetivamente, há estudos que mostram que esse tipo de liderança obtém maiores esforços e melhor desempenho dos subordinados, tornando seu trabalho mais eficaz.⁴⁷

O Ofício Emocional

Um teste desse estilo de liderança de transformação ocorreu numa grande companhia canadense de serviços financeiros, que estava brigando contra uma imensa turbulência de mercado e o alto grau de incerteza provocado pela desregulamentação.⁴⁸ Se antes havia sido uma companhia sólida e

bem-sucedida, num mercado protegido que se habituara a dominar, passou a precisar mostrar-se bastante ágil, para manter sua posição.

Um grupo de gerentes de alta hierarquia dos quatro escalões superiores da companhia foi acompanhado durante um ano, enquanto lideraram suas unidades em meio a um período tão caótico. No final, cada um deles foi avaliado em termos da melhoria da produtividade, de bonificações recebidas e da proporção entre salário e orçamento. Constatou-se uma ampla gama de níveis de êxito: alguns líderes concretizaram apenas 17% das metas perseguidas, enquanto outros atingiram até 84% de seus alvos.

Aqueles que adotaram o estilo de transformação alcançaram o maior grau de êxito. De fato, viu-se que os que praticavam o gerenciamento-padrão tentavam controlar e restringir os trabalhadores.

Os líderes bem-sucedidos foram qualificados pelos que trabalhavam para eles como altamente carismáticos e flexíveis. Pareciam espalhar seu próprio sentimento de confiança e competência, inspirando as pessoas a serem mais imaginativas, adaptáveis e inovadoras.

Esse estudo refletiu o que John Kotter, perito em liderança da Escola de Administração de Empresas de Harvard, cita como a diferença entre *gerenciamento* e *liderança*.⁴⁹ No modo como utiliza essas palavras, *gerenciamento* se refere aos meios pelos quais empresas complexas são mantidas ordenadas, não-caóticas e produtivas. *Liderança*, ao contrário, refere-se a lidar com eficácia com as mudanças causadas pela competitividade e volatilidade dos tempos atuais.

Nas palavras de Kotter, “a motivação e a inspiração energizam as pessoas, mas não empurrando-as na direção certa como se fossem mecanismos de controle, e sim satisfazendo necessidades humanas básicas de realização, transmitindo a elas a sensação de serem parte integrante, um sentimento de controle sobre sua própria vida e a capacidade de corresponder aos seus próprios ideais. Esses sentimentos nos tocam profundamente e suscitam uma resposta vigorosa”. A liderança desse tipo, portanto, é um ofício emocional.

[1] Personagem patologicamente cruel do clássico da literatura norte-americana *Moby Dick*, de Herman Melville. [NT]

A Colaboração, as Equipes e o QI do Grupo

Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós
– Provérbio japonês.

Foi um momento marcante no começo da história do Vale do Silício. Em 1982, numa reunião do Clube de Computadores do Vale do Silício, com centenas de engenheiros lotando o salão, um redator do *San Jose Mercury* perguntou à platéia: “Quantos de vocês estão planejando fundar sua própria companhia?”.

Duas entre três mãos se ergueram.¹

Daquela data para cá, milhares de companhias, entre as quais a Silicon Graphics, a Oracle e a Cisco Systems, foram brotando. O ponto em comum entre todas essas empresas é a convicção de que uma grande idéia, ou uma tecnologia inovadora, pode tornar-se o grande diferencial. Entretanto, é necessário algo mais para que uma grande idéia se transforme na semente de uma grande empresa: a colaboração.

A busca de equipes estupendas representa uma espécie de Santo Graal para as empresas. “No mundo de hoje, há uma abundância de tecnologia, de empresários, de dinheiro, de capital para empreendimentos. O que anda escasso são grandes equipes.” Assim fala John Doerr, um lendário capitalista investidor do Vale do Silício, que apoiou lançamentos que modificariam o setor, desde a Lotus e a Compaq até a Genentech e a Netscape.²

A companhia de Doerr, a Kleiner Perkins Caulfield and Byers, recebe por ano 2.500 projetos empresariais enviados por empreendedores

esperançosos. Desses, a companhia seleciona cerca de 100 para examinar com seriedade e investe em cerca de 25. Doerr observa: “A equipe pensa que nos está convencendo de uma tecnologia e do produto ou serviço. Mas, na realidade, estamos pensando *neles*, nos membros da equipe. Queremos entender quem são e como irão trabalhar juntos.” Durante seus encontros de avaliação daqueles que pretendem iniciar um negócio, ele sonda a dinâmica do grupo: como irão se gerir, definir prioridades, determinar se estão fazendo bem seu trabalho, lidar com alguém que não está dando certo. “Estou conferindo seus instintos, seu sistema de navegação, seus valores.”

Para uma equipe assim, é crucial a combinação certa de inteligência e conhecimento especializado — ou o que Doerr denomina de “pessoas realmente inteligentes” — e (embora ele não use a expressão) inteligência emocional. Doerr adverte que ambos os fatores precisam estar equilibrados — não apenas brilho e experiência, não apenas ímpeto, energia e paixão. “Conseguir essa combinação certa constitui a diferença entre empreendimentos que atingem a grandeza e os lançamentos que são apenas bem-sucedidos, ou nem isso.”

A Sobrevivência do Social

Os seres humanos são os componentes essenciais da equipe. Nossos relacionamentos sociais singularmente complexos constituíram uma vantagem crucial para a sobrevivência. Nosso talento extraordinariamente sofisticado para a cooperação culmina na organização moderna.

Alguns pensadores evolucionistas vêem como momento-chave para o surgimento das habilidades interpessoais o ponto em que nossos ancestrais desceram da copa das árvores para a vida nas vastas savanas; foi quando a coordenação social rendeu enormes dividendos. Aprender as habilidades essenciais para a sobrevivência implicou a necessidade de *instrução* das crianças no período crítico — que vai até a idade de 15 anos —, durante o

qual o cérebro humano torna-se anatomicamente maduro. A cooperação proporcionou essa vantagem e com ela vieram um sistema social complexo e um novo desafio para a inteligência humana.³

Esse ponto de vista sobre o papel crucial da cooperação na evolução faz parte de uma revisão radical do que significa exatamente a expressão *sobrevivência dos mais aptos*.⁴ No final do século XIX, os darwinistas se apegaram a essa expressão para sustentar que *aptidão* significava o inevitável triunfo dos fortes e implacáveis sobre os fracos. Usaram-na como argumento para louvar a competição desenfreada e ignorar o drama dos pobres e desfavorecidos.

Atualmente, essa idéia está derrubada no âmbito da teoria da evolução, pela percepção simples de que a aptidão evolucionista é medida não pela força, mas pelo êxito na reprodução, ou seja, quantos dos filhos de alguém sobrevivem para passar os genes dos pais para as gerações futuras. Esse legado genético é o verdadeiro sentido da *sobrevivência* no processo evolutivo.

A partir dessa perspectiva, o *grupo* que trabalha em conjunto — buscando alimentos, cuidando das crianças, defendendo-se dos predadores — surgiu como a chave da sobrevivência humana, e não o comportamento implacável de indivíduos violentos isolados. Aliás, o próprio Darwin foi o primeiro a aventar que os grupos humanos cujos membros estavam prontos para trabalhar em conjunto em prol do bem comum sobreviviam melhor e tinham mais descendentes do que aqueles cujos membros agiam em benefício próprio, ou do que os indivíduos que não faziam parte de grupo algum.

Mesmo hoje em dia, os benefícios de um bando bastante unido são evidentes nos poucos grupos humanos que ainda subsistem como coletores-caçadores, que foi a modalidade de vida durante os milhões de anos durante os quais nosso cérebro assumiu sua arquitetura atual. Nesses grupos, um dos principais determinantes da saúde das crianças consiste no fato de terem ou não mãe viva, ou outros parentes mais velhos que possam suplementar os esforços de pai e mãe para conseguir-lhes alimento.⁵

A maioria de nós possui uma herança moderna desse passado — o radar para sentimentos de amizade e cooperação. As pessoas são atraídas para quem mostra sinais de possuir essas qualidades. Possuímos também um forte sistema de alerta, que nos previne contra alguém que possa ser egoísta ou indigno de confiança. Num experimento realizado na Universidade de Cornell, desconhecidos foram reunidos em grupos, para se encontrarem e conversarem durante 30 minutos. Depois, cada pessoa tinha de classificar as demais quanto ao seu grau de egoísmo ou de espírito de cooperação. Essas classificações foram confirmadas quando comparadas com a maneira pela qual as pessoas de fato se comportaram num jogo em que podiam escolher estratégias egoístas ou de cooperação para vencer. Analogamente, as pessoas são atraídas por quem seja tão amistoso ou tenha tanto espírito de cooperação quanto elas próprias. Os membros de grupos compostos por desconhecidos dotados de espírito de cooperação são tão altruístas e prestativos quanto os membros de uma mesma família.⁶

O Convívio Social Molda o Cérebro

O grande legado anatômico da necessidade humana de se reunir em grupos é o neocórtex, formado pelas camadas superiores do cérebro que nos dão a capacidade de pensar.

Os desafios de adaptação que mais importam para a sobrevivência de uma espécie são os que levam às mudanças evolutivas dessa espécie. A operação num bando coordenado — seja uma equipe empresarial de trabalho ou um grupo errante de proto-humanos — requer um alto grau de inteligência social, de habilidade em ler os relacionamentos e lidar com eles. Se os que são mais inteligentes do ponto de vista social têm maior número de descendentes que sobrevivem — constituindo-se, portanto, nos mais *aptos* —, a natureza faria sua seleção em função das mudanças no cérebro humano que lidam melhor com as complexidades da vida em

grupo.⁷ No processo evolutivo, como hoje em dia, os membros do grupo tinham de manter um equilíbrio entre as vantagens da cooperação para se defender dos inimigos, caçar e coletar alimentos e cuidar das crianças, e as desvantagens da competição, no seio do grupo, por comida, parceiros de acasalamento e outros recursos limitados, principalmente em épocas de escassez. Acrescente-se a isso ter de levar em conta hierarquias de dominação, obrigações sociais e de parentesco e trocas de favores, e o resultado era uma grande quantidade de dados sociais a serem acompanhados e utilizados adequadamente.

Nisso reside a pressão evolutiva para desenvolver um *cérebro pensante*, com a capacidade de estabelecer instantaneamente todas essas vinculações sociais. No reino animal, somente os mamíferos possuem neocórtex. Entre os primatas (inclusive nós, seres humanos), a proporção do neocórtex para o volume total do cérebro aumenta na razão direta do tamanho do grupo típico da respectiva espécie.⁸ No caso dos primeiros humanos, esse grupo podia somar dezenas ou centenas de indivíduos (e, na vida organizacional atual, ele pode somar milhares).

Segundo esse ponto de vista, a inteligência social apareceu bem antes do surgimento do pensamento racional. As capacidades de pensamento abstrato da espécie humana se instalaram mais tarde num neocórtex que havia inicialmente se expandido para lidar com o mundo interpessoal imediato.⁹ O neocórtex, porém, evoluiu a partir de estruturas mais antigas do cérebro emocional, como a amígdala, e por isso está amplamente entremeado de circuitos de emoção.

O neocórtex, com sua compreensão sofisticada da dinâmica do grupo, tem de interpretar os seus dados em sintonia com os sinais emocionais. De fato, cada ato mental de identificação (“Isso é uma cadeira”) possui embutido em si uma reação emocional (“... e não gosto dela”).

Esse mesmo circuito cerebral nos permite saber, por exemplo, quais das pessoas ao nosso redor num elevador devemos cumprimentar ou não (“A chefe parece que está de mau humor hoje, acho que não vou incomodá-la”). Além disso, é o que define cada detalhe dos

relacionamentos cooperativos de trabalho que são a chave para a sobrevivência nas organizações atuais.

Mesmo quando fazemos circular as mais secas informações, nossos monitores neurais de matizes emocionais estão lendo inúmeras dicas tácitas — tom de voz, escolha de palavras, sutilezas de postura, gesticulação, pausas — contidas na textura das mensagens. São elas que dão à informação o seu contexto emocional. Esses sinais emocionais têm o poder de manter a conversa — ou o grupo — no rumo certo ou não. A coordenação tranqüila depende desse canal emocional tanto quanto do conteúdo explícito, racional, do que é dito e feito.

A Arte da Colaboração

John Seely Brown, principal cientista da Xerox Corporation e teórico cognitivo, assinala que a natureza crucial da coordenação social talvez esteja mais em evidência nos empreendimentos científicos atuais, em que o conhecimento de ponta cresce através de esforços orquestrados e de colaboração.

Brown explica que “muitos estudiosos pensam sobre o aprendizado a partir de um ponto de vista puramente cognitivo. Entretanto, caso se peça a pessoas bem-sucedidas que reflitam sobre como aprenderam o que sabem atualmente, dirão: ‘Aprendemos a maior parte do que sabemos hoje de e com os outros’. Isso requer inteligência social e não apenas uma aptidão cognitiva. Muitas pessoas têm dificuldade porque não entendem como o indivíduo se torna parte de uma situação humana, parte de um relacionamento. É fácil concentrar-se na capacidade cognitiva e ignorar a inteligência social. Porém, é quando se juntam essas duas que se cria a magia”.

Brown dirige a lendária instalação de P&D da Xerox Corporation no Vale do Silício. Ele me contou que “tudo é feito em colaboração, como em toda parte do mundo de alta tecnologia atual. Não há gênios solitários em

lugar algum. Até mesmo Thomas Edison era um brilhante gerente do conhecimento. Nós transacionamos com capital humano. As idéias não vêm de uma só cabeça, mas sim da colaboração num sentido profundo”.

A inteligência social tem imensa importância para o êxito num mundo em que o trabalho — principalmente de pesquisa e desenvolvimento — é realizado por equipes. Brown comenta: “Uma das aptidões mais importantes no gerenciamento é a capacidade de ler o contexto humano, de saber o que está em jogo. No gerenciamento, o poder está na capacidade de fazer as coisas acontecerem. Porém, como se pode deixar que o mundo faça uma parte do trabalho para alguém? É preciso existir algo como um judô organizacional — ser capaz de ler a situação, as correntes humanas, e atuar em função disso. Quanto mais operamos em ambientes pouco controlados, mais capazes precisamos ser de ler as energias humanas.”

Brown prossegue: “Há pessoas que não enxergam a dinâmica de um grupo. Pode acontecer de eu sair de uma reunião com um determinado pesquisador e ele não ter a menor idéia do que se passou, enquanto algum outro terá lido perfeitamente a dinâmica que circulou dentro daquela sala, sabendo quando intervir e como colocar as coisas, o que é importante. Esta pessoa é capaz de levar para o mundo exterior as idéias, além do seu trabalho.”

Brown acrescenta que a arte de “produzir um impacto através das pessoas está na capacidade de congregá-las, atrair colegas para o trabalho, criar a massa crítica para a pesquisa. Então, depois de se ter feito isso, vem a questão seguinte: Como se obtém o engajamento do resto da companhia? E, depois ainda, como se transmite a mensagem e se converte o resto do mundo? Comunicar-se não é apenas uma questão de empurrar informações para outra pessoa. É criar uma experiência, engajá-la visceralmente. Isso é uma habilidade emocional”.

A Vantagem do Trabalho em Equipe: a Inteligência

do Grupo

No ambiente de trabalho atual, é fundamental nos conscientizarmos de que cada um de nós detém apenas uma parte da informação ou do conhecimento especializado necessário para executar as tarefas. Há muitos anos, Robert Kelley, da Universidade Carnegie-Mellon, vem fazendo uma mesma pergunta a pessoas que trabalham numa grande variedade de companhias: qual a percentagem do conhecimento de que você necessita para fazer o seu trabalho que está armazenada em sua mente?

Em 1986, a resposta girava em torno de 75%. Porém, em 1997, a percentagem havia descido para algo entre 15% e 20%.¹⁰ Isso sem dúvida reflete o crescimento explosivo da informação. Diz-se que no século XX foi gerado mais conhecimento do que em toda a História até então. E o índice de crescimento continua a se acelerar, quanto mais nos aproximamos do século XXI.

Considerando isso, tornam-se cada vez mais vitais as redes ou equipes de pessoas a que podemos recorrer para obter informação e conhecimento especializado. Passamos a depender de uma inteligência de grupo, como nunca antes.

Howard Gardner, o influente teórico de Harvard, diz: “Minha inteligência não pára na minha pele.” Ao contrário, assinala, ela abrange suas ferramentas, tais como seu computador e seus bancos de dados. E, igualmente importante, “minha rede de colaboradores — companheiros de repartição, colegas de profissão, outros a quem posso telefonar ou para quem posso enviar mensagens eletrônicas”.¹¹ Não há dúvida de que a inteligência do grupo pode ser mais poderosa do que a do indivíduo. Os dados científicos a esse respeito são avassaladores.

Em certo experimento, os alunos estudaram e trabalharam em grupos durante um curso universitário. Quando chegaram ao exame final, uma parcela deles fez a prova individualmente. Então, depois de terem entregue as folhas com as respostas, receberam um conjunto adicional de questões para responderem em grupos.

Os resultados de centenas de grupos mostraram que em 97% dos casos as notas dos grupos eram mais altas do que as dos melhores indivíduos.¹² Esse mesmo efeito foi encontrado repetidas vezes, mesmo em grupos reunidos por curtos períodos, formados apenas para as finalidades de um experimento. Determinadas equipes de pessoas que não se conheciam foram postas para escutar a história dos altos e baixos da carreira de um indivíduo. Ficou evidenciado que, quanto mais pessoas havia na equipe, melhor era sua memória coletiva. Três pessoas se saíam melhor do que duas, quatro melhor do que três, e assim por diante.¹³

Chuck Noll, o lendário ex-técnico do time de futebol americano Pittsburgh Steelers, me contou: “Quando estava estudando matemática no curso superior, achava que o conjunto é a soma das partes. Isso, até vir a trabalhar com times. Então, quando me tornei técnico, vi que o conjunto jamais é a soma de suas partes. É maior ou menor, dependendo de como os indivíduos trabalham juntos.”

Para lubrificar os mecanismos da inteligência do grupo, até que alcance o brilhantismo em sua capacidade de pensar e em sua atuação, necessita-se de inteligência emocional. Um intelecto estupendo e talento técnico, sozinhos, não fazem das pessoas grandes membros de uma equipe.

Isso foi demonstrado numa convincente série de experimentos efetuados na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Cambridge. Os pesquisadores reuniram 120 equipes simuladas de gerenciamento, a fim de tomarem decisões a respeito de uma empresa hipotética. Algumas das equipes eram compostas inteiramente por pessoas altamente inteligentes. Entretanto, a despeito dessa vantagem óbvia, as equipes com QI elevado tiveram um desempenho pior do que as outras equipes, cujos membros não eram tão brilhantes.¹⁴ A observação das equipes em ação revelou a razão disso: os membros com QI alto passavam muito do seu tempo em debates competitivos, e esses debates se transformavam numa sessão interminável de exibicionismo acadêmico.

Outra deficiência das equipes com QI alto residia no fato de todos os membros optarem pelo mesmo tipo de tarefa: aplicar suas aptidões críticas

às partes intelectualmente mais intrincadas do trabalho em questão, empenhando-se em análises e contra-análises. Ninguém passava para as outras partes necessárias: planejar, coletar e intercambiar informações práticas, fazer o acompanhamento do que se havia aprendido, coordenar um plano de ação. Cada um dos membros estava tão ocupado em mostrar-se um campeão intelectual que a equipe fracassava.

O QI do Grupo

Eles estão perdidos no deserto, o sol caindo sobre eles de maneira inclemente, as miragens flutuando no horizonte, nenhum ponto identificável do terreno à vista. A água está acabando e não possuem bússola nem mapa. Sua única esperança é sair em busca de socorro, mas seus suprimentos são pesados demais. Têm de decidir o que levar e o que deixar para trás a fim de sobreviverem.

É um cenário de vida ou morte, mas não há risco de vida. Trata-se de uma simulação utilizada para testar as aptidões dos participantes para trabalharem em equipe. O cenário permite que cada pessoa seja classificada de acordo com suas opções individuais. A seguir, comparam-se essas opções com as feitas pelo grupo como um todo.

Depois de centenas e centenas de testes, a conclusão é que os grupos caem em um entre três níveis de desempenho. No pior dos três, os atritos no seio do grupo fazem com que fracasse como equipe, com um desempenho *inferior* à classificação média individual. Quando a equipe funciona razoavelmente bem, a nota do grupo é *maior* do que a *média* das notas individuais. Entretanto, quando a equipe tem uma sinergia real, sua nota excede de muito até mesmo a *melhor* nota individual.

Por exemplo, em termos de experiência e conhecimento técnico especializado, os membros da equipe de gerenciamento na divisão de automóveis do maior fabricante europeu de veículos superavam os da equipe equivalente na divisão de caminhões. No entanto, o grupo de

gerenciamento desta última operava melhor como equipe.

O consultor de gerenciamento que trabalhou com as equipes me disse: “Isso não fazia sentido, quando se olhava para os perfis e antecedentes dos indivíduos na divisão de caminhões. Poder-se-ia pensar que seriam medíocres, se comparados com os da outra equipe. No entanto, quando operavam em conjunto, eram estupendos.”

O que faz com que uma equipe tenha melhor desempenho do que a melhor pessoa que faz parte dela? Essa é uma questão-chave. O desempenho destacado de uma equipe eleva o *QI do grupo*, a soma total dos melhores talentos de todos os membros da equipe, exercidos no seu mais alto grau.¹⁵ Quando as equipes operam no seu ponto máximo, os resultados podem, mais do que apenas se somar, se *multiplicar*. Os melhores talentos de uma pessoa catalisam os melhores de outra e de mais outra, para produzir resultados muito além do que qualquer uma delas poderia conseguir individualmente. A explicação desse aspecto do desempenho da equipe está nos *relacionamentos* dos seus membros, na química entre eles.

Num estudo clássico de QI de grupo realizado por Wendy Williams e Robert Sternberg, da Yale, as habilidades interpessoais e a compatibilidade dos membros do grupo apareceram como a chave para o seu desempenho (resultado que se repetiu, sucessivamente, em todas as ocasiões).¹⁶ Williams e Sternberg constataram que os membros socialmente ineptos, dessintonizados dos sentimentos dos outros, tornavam-se um peso morto para o esforço conjunto. E isso, principalmente, quando careciam da capacidade para superar suas divergências ou se comunicar de forma eficaz. Contar com pelo menos um membro dotado de QI elevado mostrou-se essencial para o bom desempenho, mas não foi o suficiente, já que o grupo precisava se entrosar também de outras maneiras. Outro risco em potencial era o *fominha*, isto é, um membro que quisesse controlar abusadamente ou que agisse de modo dominador, impedindo assim a plena contribuição por parte dos demais.

A motivação tinha importância decisiva. Se os membros se

interessavam pelas metas, se estavam empenhados em atingi-las, esforçavam-se mais e se saíam melhor. Levando-se tudo em consideração, a eficácia *social* do grupo fazia antever como ele iria se sair, mais do que os QIs individuais de seus membros. A conclusão é que os grupos têm melhor desempenho quando promovem um estado de harmonia interna. Esses grupos alavancam todo o talento de seus membros.

Um estudo feito sobre 60 equipes de trabalho numa grande companhia norte-americana de serviços financeiros constatou que diversos elementos, em determinada medida, tinham importância para a eficácia das equipes. Entretanto, a dimensão que mais importava era o elemento humano, ou seja, como os membros interagiam entre si e com aqueles com quem a equipe se vinculava.¹⁷

Várias das competências dos profissionais de primeira grandeza têm suas raízes em talentos humanos básicos para a coordenação social:

- *Formação de vínculos*: Cuidar de relacionamentos instrumentais
- *Colaboração e cooperação*: Trabalhar com outras pessoas buscando atingir metas comuns
- *Capacidades da equipe*: Criar uma sinergia no trabalho voltada para atingir as metas do grupo

■ Estabelecimento de Vínculos ■

Cuidar de relacionamentos instrumentais

As pessoas com essa competência

- Cultivam e mantêm extensas redes informais
 - Buscam relacionamentos que sejam mutuamente benéficos
 - Criam rapport e mantêm-se em contato com outras pessoas
 - Estabelecem e mantêm amizades pessoais entre seus parceiros de trabalho
-

Jeffrey Katzenberg está estabelecendo contatos num ritmo vertiginoso.

Três secretárias, com fones de ouvido, funcionam como suas antenas, varrendo o setor de entretenimento, à caça da próxima pessoa com quem ele vai falar. Elas telefonam sem parar para inúmeros indivíduos, marcando encontros, voltando a telefonar para reprogramá-los ou para lembrar da próxima reunião. Tudo isso para que Katzenberg possa estar continuamente falando pelo telefone durante cada segundo de seus *momentos livres*, comunicando-se com centenas de pessoas com as quais ele mantém contato constante.¹⁸

Katzenberg é um dos três fundadores da Dreamworks SKG, a criativa companhia de Hollywood. Ele trabalha excepcionalmente bem em rede. O motivo dessa enxurrada alucinada de telefonemas é, em primeiro lugar, apenas manter-se em contato, e não expressamente *fazer negócios*. Entretanto, sua rotina telefônica ativa esses relacionamentos, mantendo-os em dia, para que, na eventualidade de aparecer um negócio, ele possa conversar com as pessoas sem que tenha ocorrido qualquer hiato, no caso de fazer uma proposta ou firmar uma transação.

No setor de entretenimento, os relacionamentos são a chave para se fazerem negócios, porque os projetos — um filme, uma série de TV, um CD-ROM interativo — são todos de curto prazo, concentrados numa meta e limitados no tempo. São produtos que requerem a montagem de uma organização instantânea, uma pseudofamília formada por diretor, produtores, atores e pessoal de produção que, no final da produção, irá se dispersar, tornando-se uma *rede* de participantes em potencial. Katzenberg mantém um fio de conexão, como se fosse uma teia, com cada um deles, de modo a poder puxá-los, quando necessário.

Esse talento para estabelecer vínculos é típico dos profissionais de ponta em quase todos os tipos de trabalho. Por exemplo, estudos feitos sobre indivíduos com desempenho destacado em campos como engenharia, informática, biotecnologia e outras áreas de *trabalho do conhecimento* constataram que a montagem e a manutenção de redes é fundamental para o êxito.¹⁹ Mesmo em campos como o da tecnologia, as redes são estabelecidas à moda antiga, cara a cara ou por telefone, tanto

quanto através das mensagens eletrônicas.

Entretanto, o que cimenta uma vinculação não é tanto a proximidade física (embora isso ajude), mas sim a proximidade *psicológica*. As pessoas com quem nos damos bem, em quem confiamos, por quem sentimos simpatia são os elos mais fortes de nossas redes.

As redes dos que têm alto desempenho não são aleatórias, e sim escolhidas cuidadosamente, sendo cada pessoa incluída em função de um determinado conhecimento especializado ou excelência. Nessas redes, há um tráfego ininterrupto de conhecimento especializado e de informações, num *toma lá dá cá* contínuo e habilidoso. Cada membro da rede representa uma extensão prontamente disponível de conhecimento geral ou especializado, acessível por meio de um único telefonema.

As pessoas que trabalham bem com uma rede contam também com uma imensa vantagem de tempo em relação àquelas que utilizam fontes de informação mais genéricas para encontrar respostas. Uma estimativa indica que cada hora que um profissional de ponta dedica à busca de respostas através de uma rede corresponde de três a cinco horas que uma pessoa mediana gasta para conseguir obter a mesma informação.²⁰

A Arte de Trabalhar em Rede

A vinculação do tipo rede constitui o segredo do êxito em muitos setores nos quais as pessoas passam menos tempo de suas carreiras numa única organização, e mais em relacionamentos de curta duração e alta intensidade. O setor de entretenimento é, sem dúvida, um desses campos. Entretanto, há quem prediga que esse padrão será típico de muitos, senão da maioria dos campos nos próximos anos. Numa realidade tão dinâmica, em que organizações virtuais são formadas para realizar projetos e se dissipam depois de concluí-los, a chave do êxito não está em *para* quem tenhamos trabalhado, mas sim *com* quem já trabalhamos — e com quem ainda nos mantemos em contato.

O setor eletrônico oferece um estudo de caso do papel crucial das redes humanas na atividade empresarial. Uma estimativa do crescimento do valor do setor de computadores pessoais, no período de 1981 a 1990, indica que ele passou de praticamente zero para quase 100 bilhões de dólares. É uma imensa acumulação de riqueza, impulsionada pelas alianças formadas entre gênios técnicos com espírito empreendedor e capitalistas de risco igualmente empreendedores.²¹ Dois terços das firmas de alta tecnologia foram endossados por capitalistas de risco, um tipo de investidor que tem tido um relacionamento simbiótico com o setor de alta tecnologia nos Estados Unidos desde seus primeiros tempos, muito antes de os bancos, para não se falar dos mercados financeiros, investirem nele um só centavo.

No Vale do Silício, os capitalistas de risco fazem mais do que apenas identificar uma idéia promissora e colocar dinheiro na sua concretização. Eles se mantêm envolvidos com a companhia na qual investiram. Seu envolvimento geralmente inclui proporcionar à nascente companhia acesso às pessoas que conhecem nas áreas de gerenciamento, finanças e no próprio setor de alta tecnologia, até mesmo ajudando-a a recrutar talentos-chave.

Por exemplo, quase todas as novas companhias financiadas pela firma de capital de risco Kleiner Perkins Caulfield and Byers foram indicadas por alguém conhecido em quem confiavam. John Doerr, um dos principais sócios da firma, fala da seguinte maneira sobre essa teia de relacionamentos: “Pense no Vale do Silício como um sistema eficaz para reunir pessoas, projetos e capitais.” Um sistema assim pode gerar imensa riqueza e a sua ausência pode acarretar uma séria perda, principalmente em tempos difíceis.

Redes Sociais, Capital Pessoal

Foi em Wall Street, nos anos 80, quando valia quase tudo. Ele tinha apenas

24 anos de idade e, no entanto, administrava um fundo de 3 bilhões de dólares no mercado financeiro. Seus ganhos eram espetaculares. Entretanto, seus investimentos estavam quase todos em ações podres, e o fundo perdeu praticamente todo o seu valor no *crash* de outubro de 1987. Ele foi demitido.

Sua mulher me contou: “Foi então que ele aprendeu que os relacionamentos são tudo nos negócios. Não havia ninguém para protegê-lo. Ele tinha ficado tão prosa e cheio de si que não se dera ao trabalho de cultivar o tipo de amizade que poderia ter levado alguém a dizer ‘Vamos mantê-lo’. Então, quando tentou arrumar um novo emprego, não conhecia ninguém que o ajudasse a encontrar algo em outra companhia.”

Depois de seis meses e de 500 telefonemas infrutíferos, finalmente conseguiu outro emprego, de muito menos prestígio, a partir do qual começou a galgar a escada novamente. Mas sua atitude básica havia mudado.

Sua mulher completou: “Agora, ele é presidente da sociedade local de profissionais do ramo e conhece todas as pessoas-chave do setor. A pergunta que nos fazemos é quantos telefonemas precisaria dar para conseguir um novo emprego, se perdesse o que tem agora. Atualmente, bastaria um telefonema.”

As redes de contatos pessoais são uma espécie de capital pessoal. Sair-se bem no seu emprego depende, em maior ou menor grau, do funcionamento de uma teia envolvendo outras pessoas. Nas palavras de um executivo, embora pareça que ele tem total controle da maneira como faz seu trabalho, “na realidade, além dos meus subordinados diretos, há centenas de pessoas sobre as quais não tenho qualquer controle direto, mas que podem afetar o meu desempenho no trabalho. Pelo menos, uma dezena delas tem importância crucial”.²²

Uma das vantagens de se construir relacionamentos está na reserva de boa vontade e confiança que se forma. Gerentes altamente eficazes sabem muito bem como cultivar esses relacionamentos, enquanto gerentes menos eficazes geralmente não conseguem fazê-lo.²³ Isso é especialmente

decisivo para a promoção, a partir dos escalões inferiores de uma organização até os níveis mais altos. Esses vínculos humanos são os caminhos pelos quais as pessoas se tornam conhecidas por sua competência.

Essas redes podem ser bem distintas da teia de amizades que se cultivam basicamente por prazer. O estabelecimento de relacionamentos tem um motivo, são amizades com uma finalidade especial. As pessoas que têm habilidade para estabelecer redes freqüentemente mesclam sua vida particular com sua vida de trabalho, de modo que muitas, ou a maioria das suas amizades pessoais, são formadas por meio do trabalho. É sempre preciso clareza e disciplina para impedir que o esquema particular confunda-se com o de trabalho.

Obviamente, as pessoas tímidas, introvertidas ou reclusas não sabem bem como cultivar tais relacionamentos. Além disso, as pessoas que apenas aceitam os convites que são formulados mas que não fazem convite algum, ou que limitam suas conversas a assuntos de trabalho, pouco fazem para ampliar sua teia de relacionamentos.

Outra deficiência comum consiste em que as pessoas defendem muito seu próprio tempo e programações de trabalho, refutando pedidos de ajuda ou de trabalho em cooperação. Freqüentemente, o resultado disso é ressentimento e uma rede incompleta. Por outro lado, sempre que alguém faz uma solicitação às pessoas que não sabem dizer não, estas correm o perigo de assumir tanta coisa que seu próprio trabalho fica prejudicado. Aqueles que têm um desempenho destacado são capazes de equilibrar seu próprio trabalho essencial com favores cuidadosamente selecionados, acumulando um crédito de boa vontade junto a pessoas que podem vir a constituir mais adiante recursos fundamentais.²⁴

O estabelecimento de *rapport* é básico para o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e úteis. O *rapport* baseia-se na empatia e geralmente emerge, de modo natural, no curso de uma conversa descontraída sobre família, esportes, filhos e coisas da vida. Por último, a formação de uma amizade íntima no âmbito do trabalho significa

estabelecer uma aliança, um relacionamento com o qual se pode contar. Aqueles que sabem estabelecer bons relacionamentos, como Katzenberg e Doerr, podem recorrer a uma ampla — e sempre crescente — rede de amizades.

Que Venham os Gerentes de Relacionamentos

Marks & Spencer, a enorme cadeia de lojas de varejo britânica, oferece um presente incomum a seus fornecedores regulares: um cartão magnético especial que lhes dá acesso aos escritórios centrais da cadeia, a qualquer hora. Embora ainda tenham de marcar horário, o cartão-chave faz com que se sintam membros da família da Marks & Spencer.

É exatamente disso que se trata. O cartão-chave faz parte de um esforço da Marks & Spencer para alimentar um relacionamento de confiança e cooperação com seus fornecedores. Esse esforço também inclui viagens com fornecedores a exposições do ramo e a outros países, para visitar fontes de matérias-primas. A meta é fortalecer uma compreensão mútua, bem como identificar novas possibilidades para produtos que possam desenvolver conjuntamente.

O programa da Marks & Spencer exemplifica a tendência entre fornecedores e varejistas de estabelecer relacionamentos de colaboração, em vez de simplesmente jogar um parceiro em potencial contra outro. Essa estratégia de cooperação gera frutos palpáveis. Uma análise de 218 varejistas que vendiam produtos de um determinado fabricante de autopeças de reposição revelou que os varejistas que confiavam no fabricante, em comparação com os que desconfiavam dele, tinham uma probabilidade 22% menor de procurar fontes alternativas de suprimento, e acusavam 78% de vendas a mais desses produtos.²⁵

Os vínculos entre organizações tão grandes podem parecer abstratos, mas resumem-se a contatos do dia-a-dia de representantes de vendas, gerentes de contas, gerentes de produção e outros semelhantes. Essas

coalizões de pessoa a pessoa, atravessando as fronteiras das companhias, geram benefícios para ambos os lados. Agindo assim, os envolvidos podem trocar importantes informações e alocar pessoas e recursos para fazer negócios sob medida. Os de uma companhia podem às vezes atuar como consultores de fato para outra. Por exemplo, uma equipe de vendas da Kraft Foods assumiu a tarefa de realizar um estudo, de seis meses de duração, da embalagem de laticínios de um varejista. A equipe da Kraft fez então recomendações para a reorganização dos espaços nas prateleiras e estocagem de novos artigos em função das recentes tendências da demanda. O resultado foi que as vendas do varejista — e dos produtos da Kraft distribuídos por ele — aumentaram em cerca de 22%.²⁶

Vejamos um outro exemplo. A Procter & Gamble costumava pagar seus gerentes de vendas com base no valor total de produtos que conseguiam que os varejistas adquirissem, mesmo que parte acabasse num depósito. Entretanto, isso significava que os vendedores da P&G eram premiados por uma estratégia que, no final, prejudicava os varejistas e os relacionamentos de negócios. Atualmente, a P&G adotou outra diretriz. Hoje, seus vendedores são premiados por melhorarem os resultados *tanto* da P&G *quanto* das lojas que vendem seus produtos.

Como o relacionamento de companhia a companhia nada mais é do que os laços entre pessoas de ambas, a química interpessoal é fundamental. Por essa razão, a Sherwin-Williams, fabricante de tintas, convida gerentes da Sears Roebuck, um de seus principais varejistas, a ajudar a escolher os representantes que irão lidar com a conta desta última.

Narrando essa conduta na *Harvard Business Review*, Nirmalya Kumar assinalou: “O jogo da confiança tem implicações para os tipos de pessoas que uma companhia recruta para trabalhar com seus parceiros (...) Os tradicionais fabricantes, vendedores e compradores dos varejistas se concentravam no volume ou no preço. Eles precisam ser substituídos por *gerentes de relacionamentos*, com maneiras adequadas para essa função.”²⁷

■ Colaboração e Cooperação ■

Trabalhar com outras pessoas buscando atingir metas comuns

As pessoas com essa competência

- Mantêm o equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos
 - Colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos
 - Promovam um clima amistoso e de cooperação
 - Identificam e alimentam oportunidades de colaboração.
-

A Intel, fabricante muitíssimo bem-sucedido de microprocessadores, tinha um problema paradoxal: num certo sentido, seu êxito a estava matando. A companhia era extremamente voltada para tarefas específicas. A maneira como se concentrava no desenvolvimento de produtos, em se manter na ponta da curva de criação de novas tecnologias e em melhorar o tempo para o lançamento de novos produtos no mercado rendia frutos, em termos de uma enorme fatia de mercado e imensos lucros. No entanto, para muita gente, isso tinha perdido a graça.

Pelo menos, foi assim que me descreveu a situação um consultor de uma das divisões da Intel, chamado para ajudar.

Ele me disse: “Queriam realizar um treinamento sobre como cuidar dos relacionamentos de sua empresa, que estavam ficando cada vez menos agradáveis. No nível pessoal, gostavam uns dos outros. Mas estavam orientados para as tarefas de forma tão intensa que seus relacionamentos de trabalho vinham sendo prejudicados. Precisavam fazer com que seus supervisores entendessem que não basta fazer o trabalho, se com isso se destroem os relacionamentos dentro da equipe. Precisavam que a gerência compreendesse que negligenciar o lado emocional acarreta graves conseqüências.”

Essa crise interpessoal na Intel aponta para o valor de um espírito de cooperação, de colaboração. Os grupos cujos membros se distraem juntos

— que gostam da companhia uns dos outros, que podem contar entre si piadas e compartilhar bons momentos — possuem o capital emocional não só para atuar muito bem durante os tempos bons, mas também para atravessar os tempos difíceis. Os grupos que não compartilham esse vínculo emocional têm maior probabilidade de ficar paralisados, de perder sua funcionalidade ou de se desintegrar sob pressão.

Há aqueles que adotam rigidamente a noção de que os negócios são uma guerra, e não vêem razão para cuidar do lado humano. Mesmo esses deveriam pensar no imenso esforço que os exércitos dedicam a cultivar o *esprit de corps*, no interior de seus pelotões. O entendimento mais sofisticado do que faz com que uma unidade funcione bem sob enormes pressões sempre mostrou que os vínculos emocionais são fundamentais para o moral, a eficácia e a própria sobrevivência da unidade.

O Casamento Organizacional

Todos sabiam que a reunião tinha sido um desastre pessoal para Al, um vice-presidente novato de um grande centro médico urbano. Todos acreditavam, sem sombra de dúvida, que a reunião tinha tido um bom propósito ao ser convocada: permitir que todos conhecessem os problemas de um programa comunitário que não vinha funcionando e criar uma estratégia para impulsioná-lo. Al havia sido contratado para dirigi-lo. Entretanto, Al sabotou a reunião e a si próprio. Como reconheceu posteriormente: “Levei uma surra.”

O primeiro erro de Al foi convocar, com muito pouca antecedência, a reunião do grupo de gerenciamento superior do hospital, que já estava assoberbado de trabalho. Além disso, escolheu um dia em que sabia que o vice-presidente encarregado da unidade de enfermagem geralmente não se encontrava no hospital. E justamente esse elemento tinha uma contribuição fundamental para dar à reunião. O consultor da equipe de gerenciamento também não podia comparecer.

O segundo erro de Al foi não ter apresentado qualquer tipo de informação preparatória da reunião. Ele estava deixando tudo frouxo, embora essa fosse sua estréia como vice-presidente.

Seu terceiro e talvez maior erro foi recusar o oferecimento de Sarah, sua chefe e presidente do centro médico, que se dispôs a ajudá-lo a estruturar a reunião de maneira que fosse mais animada e eficaz.

À medida que a reunião foi transcorrendo, ficou penosamente óbvio para todos que Al estava despreparado e nervoso. Os que compareceram acharam que a reunião tinha sido uma perda de tempo. Sarah achou que o desempenho desastroso de Al tinha dado uma má impressão de sua própria capacidade de avaliação, já que ela o tinha contratado para o cargo.

O que saiu tão errado?

James Krantz, professor da Escola de Organização e Gerenciamento em Yale, que observou Al e Sarah em atividade, disse que a reunião fracassada foi mais um sintoma de algo que estava muito errado no relacionamento de trabalho de ambos.²⁸ Com uma rapidez impressionante, os dois haviam caído num padrão de comportamento que fazia brotar o que cada um tinha de pior. Reservadamente, Al reconheceu que achava Sarah muito dominadora e excessivamente crítica a seu respeito, sempre descontente com tudo o que ele fazia. Sarah disse que Al parecia passivo, inepto e emburrado com ela. No nível emocional, os dois agiam como se fossem cônjuges presos num casamento infeliz. Só que isso era trabalho e não vida particular.

Krantz observa que, no entanto, uma coisa assim pode acontecer em qualquer lugar e com uma facilidade assustadora. Qualquer superior ou subordinado pode descambar para uma dinâmica emocional destrutiva, porque cada qual precisa do outro para obter êxito. Um subordinado pode fazer seu chefe parecer eficiente ou patético para o superior deste, já que o superior é responsável pelo desempenho de seu subordinado. Por sua vez, é óbvio que o subordinado depende do superior no que se refere a promoções, aumentos de salário e até a manter o emprego, circunstâncias que tornam o subordinado emocionalmente vulnerável ao chefe.

Nisso reside uma bênção ou uma praga. Essa interdependência amarra o subordinado e o superior um ao outro, de um modo que pode tornar-se bastante pesado. Se ambos se dão bem emocionalmente — se formam um relacionamento de confiança e *rapport*, de compreensão e esforço inspirado —, seu desempenho será brilhante. Mas, se as coisas vão mal emocionalmente, o relacionamento pode se transformar num pesadelo e seu desempenho, numa série de pequenos e grandes desastres.

O Casal Vertical

O poder de um subordinado de fazer seu chefe ficar bem diante do superior deste, em potencial, é imenso. Entretanto, no caso de Sarah, Al tinha se tornado um ímã para algumas de suas mais profundas ansiedades quanto ao seu próprio desempenho. Ela estava constrangida pelo fracasso do programa para cuja direção Al fora contratado e achava que isso depunha contra sua própria capacidade como presidente, ameaçando sua reputação profissional. A essa altura, ela duvidava da capacidade de Al de salvar a unidade — e portanto sua reputação —, e por isso mostrava-se enraivecida quanto ao desempenho dele.

Por seu lado, Al havia se mostrado perfeitamente capaz no emprego anterior, mas a promoção a vice-presidente o deixara inseguro. Temia que os outros membros da equipe de gerenciamento o vissem como incompetente. Em seus piores momentos, sentia-se um impostor. Para complicar mais as coisas, Al pressentia a falta de confiança de Sarah, o que só agravava suas ansiedades e sua inépcia.

Cada um achava intimamente que o outro era a causa de todos os seus problemas. Al via Sarah como se ela estivesse destruindo sua autoconfiança, por ser demasiado controladora, bem como por duvidar de sua competência. Sarah, por sua vez, tinha começado a ver Al (tal como ele receava) como carecendo de autoconfiança e de competência para dar conta do trabalho que ela precisava que ele fizesse, de modo que se sentia

responsável por ambos, assumindo até mesmo a agressividade que esperava dele. O resultado era uma espiral descendente, na qual Al ficava mais passivo, inseguro e inepto, e Sarah microgerenciava, tornando-se mais crítica e controladora, acabando por tentar fazer o trabalho de Al.

Krantz formulou uma expressão forte para definir essa dinâmica entre Sarah e Al: *identificação projetiva*. Cada qual projetava sobre o outro seus piores temores e dúvidas, numa profecia que confirmava a si mesma.²⁹ Qualquer relacionamento estreito de trabalho pode assumir esses tipos de conotações ocultas, embora a relação entre chefe e subordinado seja aquela em que mais se manifeste essa forma de sabotagem emocional.

Esses acordos inconscientes têm uma função psicológica bastante sinistra. Impedem que as pessoas encarem ou sequer aceitem más notícias, problemas ou conflitos. Quando um chefe pode culpar um subordinado por algum defeito seu — e pelos problemas daí decorrentes para a organização —, jamais precisará encarar a verdadeira fonte do problema, que é ele próprio. Um sintoma desse tipo de projeção — *o problema está em você, não em mim* — está no chefe que nunca consegue encontrar ou indicar um substituto, mesmo quando se aproxima sua aposentadoria. Ninguém é bom o bastante, todos os candidatos apresentam falhas insuperáveis.

Beijar para Cima, Chutar para Baixo

A bajulação por parte dos subordinados e a correspondente arrogância dos superiores é outra forma muitíssimo comum de projeção. Os subordinados vêem o chefe como alguém que tem poder ou capacidade especial. O chefe aceita essas projeções, e sua noção de si mesmo se hipertrofia a ponto de ele achar que as regras da correção não mais se aplicam ao seu procedimento.

Esse padrão de comportamento parece especialmente comum em algumas culturas. Deepak Sethi, especialista em formação de executivos, me contou que na Índia, seu país de origem, a regra é “beijar para cima e

chutar para baixo”. Como diz Sethi, “na maioria das companhias indianas à moda antiga, há uma falta de empatia para baixo. Vê-se isso nos chefes que se irritam abertamente com as pessoas. Não há nenhum estigma nisso. Lá, berrar com seus subordinados é inteiramente aceitável”.

Segundo Sethi, uma das principais razões pelas quais os subordinados aturam isso está no fato de que muitas companhias indianas são de propriedade de famílias poderosas e há muito mais pessoas altamente qualificadas do que empregos disponíveis. “Por isso, no caso de um gerente profissional, ele fica à mercê dos donos.”

Uma consequência desse relacionamento de beijar para cima e chutar para baixo é um grande acúmulo de ressentimentos, “que jamais é expressado para cima, mas que é passado para baixo, numa cadeia de rudeza e exasperação”. Isso leva os trabalhadores a sabotarem a companhia, com manobras passivas, como não terminar os trabalhos nos prazos, o que, evidentemente, faz com que o chefe berre com todo mundo novamente.

Esse ciclo amargo espelha o impasse entre Sarah e Al. Achando que não podia confiar em que ele fizesse seu trabalho como devia, ela o ficava pressionando para que realizasse suas tarefas, pairando ao seu redor, esperando o pior. Isso, por sua vez, fazia Al sentir-se humilhado, o que minava sua capacidade.

Felizmente, o drama de Sarah e Al teve um final feliz. Sarah tinha nítida consciência de que havia algo errado nesse seu relacionamento com Al, até porque contrastava radicalmente com os laços eficazes que mantinha com todos os demais membros da equipe de gerenciamento. Depois de firmado o diagnóstico, Sarah conseguiu parar de microgerenciar e passou a demonstrar a Al que tinha alguma confiança em sua capacidade. Ela também esclareceu quais eram as responsabilidades dele. Deixando de ficar sob a sombra do medo de que ela o visse como incapaz para seu trabalho, Al conseguiu tomar as iniciativas que lhe eram exigidas e demonstrar sua competência.

A história desses dois está cheia de implicações. Praticamente toda

pessoa que tem um superior faz parte de pelo menos um *casal* vertical. Todo chefe forma um vínculo desse tipo com cada subordinado. Esses casais verticais constituem unidades básicas da vida organizacional, algo parecido com as moléculas humanas, que interagem para tecer a teia de relacionamentos que *forma* a organização. Além disso, embora os casais verticais tenham toda a capa emocional que o poder e a obediência trazem para um relacionamento, os casais de colegas — nossos relacionamentos com os companheiros de trabalho — possuem um componente emocional paralelo, algo semelhante aos prazeres, ciúmes e rivalidades entre irmãos.

Se há algum ponto em que a inteligência emocional definitivamente precise entrar numa organização, é nos níveis mais básicos. A formação de relacionamentos frutíferos de colaboração começa com os casais que compomos no trabalho. Trazer a inteligência emocional para um relacionamento de trabalho pode torná-lo criativo, evolutivo e mutuamente absorvente. Deixar de fazê-lo aumenta o risco de se desviar para a direção da rigidez, do impasse e do fracasso.

■ Capacidades de Equipe ■

Criar sinergia as trabalhar na direção de metas coletivas

As pessoas com essa competência

- Modelam qualidades de equipe como respeito, boa vontade em ajudar e cooperação
 - Consagram todos os membros numa participação ativa e entusiástica
 - Formam a identidade da equipe, espírito de corpo e engajamento
 - Protegem o grupo e sua reputação; compartilham os créditos dos sucessos
-

O trabalho em equipe é da maior importância para companhias como a Owens-Corning. Trata-se de um fabricante de materiais de construção que se viu com cerca de 200 sistemas computadorizados incompatíveis, cada um desenhado para uma tarefa específica, como acompanhar a contagem

de placas de telhado ou faturas para placas de insulação. Para ajudar seu pessoal de vendas a vender toda a linha de produtos da companhia, e não apenas material para telhados e insulação, a Owens-Corning necessitava de um único sistema computarizado unificado.

Por esse motivo, Michael Radcliff, o principal funcionário responsável por informática, voltou-se para a SAP, companhia alemã especializada em programas de computadores de aplicação industrial. A SAP instalou na Owens-Corning um sistema que congrega o conjunto das informações de todas as suas operações. Quando um representante de vendas manda uma encomenda, o sistema automaticamente aloca as matérias-primas requeridas para a fabricação, programa produção e entrega e se incumba da emissão da fatura — tudo com uma única entrada de dados.

Entretanto, há um risco. O sistema da SAP é notoriamente complexo, e um pequeno senão pode instaurar o caos em toda a companhia. A Owens-Corning — como todos os demais clientes da SAP pelo mundo afora — precisa estar certa de que pode contar com a SAP para mantê-la em funcionamento.³⁰

Um representante das contas da SAP contou-me: “Antes, havia vezes em que era difícil para mim convencer pessoas de outras divisões de nossa companhia a me ajudarem em ações coordenadas, a se juntarem numa solução unificada para tratar do problema de um cliente. Afinal, se nosso aplicativo falhar, os clientes não conseguem fazer seu produto sair da fábrica. Eles precisam ter certeza de que podem contar conosco.” Daí, surgiu a formação das equipes SAP, equipes de empregados da SAP à disposição de todos os seus clientes a qualquer hora.

Atualmente, parece haver equipes análogas em todo o mundo empresarial — equipes de gerenciamento, forças-tarefa, círculos de qualidade, grupos de aprendizado, equipes de trabalho autogerenciado e assim por diante. Além disso, há as equipes instantâneas, formadas *ad hoc*, durante uma reunião ou como grupos virtuais de curta duração, trabalhando em conjunto num projeto que só será realizado uma vez. Embora, no seu trabalho, as pessoas sempre tenham se ajudado

mutuamente e coordenado seus esforços, a maior incidência de equipes de trabalho em grandes organizações atribui um novo valor às habilidades de trabalho em equipe.

Um levantamento do Escritório Geral de Contabilidade dos Estados Unidos indicou que cerca de metade das companhias listadas entre as 1.000 *mais* da *Fortune* haviam declarado que estavam utilizando equipes de trabalho autogerenciadas e esperavam expandir sua utilização nos próximos anos.³¹ As vantagens disso começam no nível pessoal, já que as pessoas sentem que a combinação da cooperação com a maior autonomia proporcionada pela equipe de trabalho autogerenciada oferece maior satisfação e senso de realização. Quando as equipes trabalham bem, as substituições de empregados e o absenteísmo diminuem, e a produtividade tende a aumentar.³²

Talvez o maior atrativo que o trabalho em equipe ofereça às empresas esteja em seu puro potencial econômico. As equipes, tal como os indivíduos que têm um desempenho ótimo, podem acrescentar à organização um imenso valor financeiro. As melhores equipes de trabalho numa fábrica de fibra de poliéster obtiveram uma extraordinária vantagem em produtividade em comparação com outras equipes que faziam exatamente o mesmo trabalho. As dez melhores equipes produziram 30% de fibra a mais por ano, totalizando cerca de 3,5 milhões de quilos a mais.³³ Ao preço de mercado de 2,80 dólares por quilo, isso representou um valor econômico agregado de 9,8 milhões de dólares!

Conforme comentou comigo o analista Lyle Spencer Jr., “as melhores equipes de trabalho constituem um enorme fator de alavancagem. Quando se olha para o valor econômico agregado, vê-se a completa desproporção em relação aos salários dos membros da equipe. Dados como esse desmentem as pessoas que consideram como *baboseiras* essas competências, ou coisas como a formação de equipes. Os benefícios auferidos são bem concretos”.

Spencer acrescentou que os benefícios obtidos por equipes de desempenho ótimo no topo são ainda maiores. “Nos níveis mais elevados,

a amplitude de pensamento é maior — as pessoas estão projetando para cinco e dez anos à frente — e as vantagens econômicas para uma companhia proporcionadas por uma equipe executiva de alto desempenho podem mostrar-se muito grandes.”

Grupos vigorosos são fundamentais num clima de turbulência empresarial. Visitei a AT&T em 1996, pouco depois de ela ter anunciado sua intenção de se dividir em três companhias separadas e despedir 40 mil empregados. Um executivo de uma divisão que agora faz parte da Lucent Technologies disse-me: “Nem todos estão sofrendo o impacto das mudanças. Muitas unidades de tecnologia, em que as pessoas trabalham em equipes coesas e sentem grande significação no que fazem juntas, estão bastante imunes à turbulência.”

Ele acrescentou: “Sempre que a equipe é vigorosa e autogerenciada, que enxerga com clareza sua missão, que mantém altos padrões para seus produtos e tem noção nítida de como deve trabalhar, simplesmente não sofre de medos e incertezas, como se observa em outras áreas da organização. Acontece que os membros depositam confiança em seus colegas de equipe, não apenas na organização ou em seus líderes.”

O Ímpeto de Realização da Equipe

Um amigo meu que chefia uma equipe de engenheiros de programas de computadores no Vale do Silício contou-me: “Com um único telefonema, qualquer das pessoas com quem trabalho poderia conseguir um emprego na cidade ganhando 20 mil dólares a mais por ano. Mas não querem.”

Por quê?

“Eu faço com que nosso trabalho por aqui se torne divertido.”

A capacidade de fazer com que todos os membros de uma equipe adorem o que fazem juntos está no cerne da formação de equipes e de sua liderança. Estudos sobre os grupos de trabalho autogerenciados com mais alto desempenho constataram que a grande maioria de seus membros adora

trabalhar neles. Essa noção de *realização da equipe* é uma combinação de um ímpeto competitivo compartilhado, fortes vínculos sociais e confiança mútua nas capacidades de todos. Tomados em conjunto, esses elementos são o que Spencer denomina resumidamente de “equipes rápidas, concentradas, amistosas, autoconfiantes e divertidas”.³⁴

Nessas equipes, as pessoas tendem a compartilhar um padrão de motivação. Elas são competitivas e equânimes em atribuir aos membros as melhores funções, de acordo com seus talentos. Possuem uma forte necessidade associativa — gostam das pessoas em si —, o que as torna mais harmônicas, mais capazes de lidar com conflitos e de oferecer apoio mútuo. Além disso, ao invés de buscar um poder exclusivamente egocêntrico, usam o poder no melhor interesse do grupo, assumindo em conjunto a dedicação à meta do grupo.

Spencer observa que esses são os tipos de equipes que cada vez mais se disseminam pelas organizações empreendedoras de alta tecnologia. Trata-se de empresas nas quais o rápido desenvolvimento de produtos é vital para enfrentar a pressão competitiva, já que, nesse setor, o tempo de prateleira de um produto é medido em semanas ou meses.

Há somente 20 anos, a habilidade de trabalhar em equipe era tida como uma capacidade típica de iniciantes, e não uma característica que definisse líderes destacados. Nos anos 90, contudo, as habilidades de equipe são uma qualidade que identifica quem alcançará a posição de profissional de ponta. Mary Fontaine, da Hay/McBer, me disse que na IBM, em 80% dos casos, a força de uma pessoa na condição de líder de equipe indica “se é um profissional de primeira ou apenas mediano. São pessoas que podem criar visualizações sedutoras, formular uma concepção estimulante de suas empresas e articulá-la de forma simples e enfática”. Dessa maneira, inspiram nos demais o entusiasmo por seu trabalho em conjunto.

Num estudo feito pelo Center for Creative Leadership, a respeito de executivos de alto nível cujas carreiras tinham descarrilhado, uma das razões mais comuns do fracasso foi a *incapacidade* de formar e liderar uma equipe.³⁵ As habilidades de equipe que, em estudo similar, feito no

começo da década de 1980, tinham sido consideradas de pouca importância, dez anos depois aparecem como uma marca fundamental da liderança. Nos anos 90, o trabalho em equipe tornou-se a competência gerencial valorizada com maior frequência em estudos de organizações em todo o mundo.³⁶

Um executivo de uma companhia listada entre as 500 *mais* da *Fortune* disse-me: “Aqui, o primeiro desafio para a liderança consiste em fazer com que os chefes de nossas unidades atuem juntos, em colaboração.” Esse é o grande desafio, em qualquer organização e em qualquer nível. As habilidades de trabalho em equipe entram em pauta sempre que as pessoas executam tarefas em conjunto visando a uma meta comum, seja num grupo informal de três membros ou em toda a divisão de uma empresa. A demanda por esse tipo de habilidade irá aumentar cada vez mais, nos anos que virão. Isso porque a tendência é que o trabalho gire cada vez mais em torno de grupos *ad hoc* e de organizações virtuais, de equipes espontâneas que surgem e se desfazem acompanhando o ciclo da necessidade que as gerou, que aparece e acaba, bem como à medida que as tarefas se tornem tão complexas que jamais uma só pessoa terá todas as aptidões requeridas para realizá-las.

O Valor das Equipes de Primeira Grandeza

Acontece o mesmo com grupos e com indivíduos: a inteligência emocional é a chave para a excelência. É claro que o intelecto e o conhecimento especializado são importantes, mas o que distingue as equipes de ponta tem muito a ver com sua competência emocional. Estudos feitos em companhias como a GE, a Abbot Laboratories e a Hoechst-Celanese indagaram quais são as competências que distinguem as equipes altamente eficazes das medíocres.³⁷

Para encontrar a resposta, Vanessa Druckat, atualmente professora na Escola Weatherhead de Administração de Empresas na Universidade de

Case Western Reserve, analisou 150 equipes autogerenciadas numa enorme fábrica norte-americana de fibra de poliéster operada pela Hoechst-Celanese, companhia química alemã (da qual também vieram os dados de Spencer). Com base em dados objetivos de desempenho, ela comparou as dez equipes mais destacadas com equipes medianas que executavam as mesmas tarefas.

As competências emocionais que surgiram como capacidades diferenciadoras das dez equipes de ponta foram as seguintes:³⁸

- Empatia ou compreensão interpessoal
- Cooperação e esforço unificado
- Comunicação aberta, estabelecendo normas e expectativas explícitas, mas também fazendo face à insuficiência de desempenho de certos membros da equipe
- Um ímpeto para melhorar, de modo que a equipe dê atenção a comentários críticos e procure aprender, para poder atuar melhor
- Auto percepção, sob a forma de avaliação de seus pontos fortes e fracos enquanto equipe
- Iniciativa e adoção da postura de agir, antecipando-se aos problemas
- Autoconfiança como equipe
- Flexibilidade quanto à forma pela qual executavam suas tarefas coletivas
- Percepção organizacional, em termos tanto de avaliar a necessidade de outros grupos-chave da companhia como de saber usar com imaginação o que a organização tem para oferecer
- Formação de vínculos com outras equipes

Um exemplo de como essas competências permitem às equipes trabalharem melhor pode ser visto num estudo sobre tomada de decisões estratégicas por 48 equipes de gerenciamento de alto nível em empresas de processamento de comestíveis nos Estados Unidos. Pediu-se aos diretores executivos que identificassem a decisão estratégica mais recente tomada por suas respectivas companhias. Os pesquisadores contataram então os

membros da equipe de gerenciamento que tinha estado envolvida nessa decisão.³⁹

A tomada de decisões por equipes apresenta um paradoxo. Por um lado, a opinião geral sustenta que, quanto mais livre e intenso for o debate, melhor será a decisão final. Por outro, o conflito aberto pode corroer a capacidade da equipe de trabalhar em conjunto.

As pesquisas sobre a tomada de decisões por equipes mostram que contar com pessoas que possuam três qualidades básicas — alta capacidade cognitiva, diversidade de perspectivas e conhecimento especializado — conduz à melhor qualidade na tomada de decisões. Entretanto, o intelecto e o conhecimento especializado não bastam. Os membros da equipe precisam também interagir saudavelmente, num debate aberto e rigoroso e num exame crítico da perspectiva que cada pessoa tem em mente.

Atingir esse nível de abertura pode constituir uma questão delicada e emocionalmente carregada. Um consenso obtido com demasiada facilidade corre o risco de acarretar uma decisão de baixa qualidade, enquanto um excesso de discussão resulta na falta de unidade e determinação. O que permite a uma equipe de gerenciamento discutir acaloradamente mas terminar com um consenso firme? A presença da inteligência emocional.

Inversamente, o que faz um grupo se perder, com um debate saudável descambiando para uma guerra aberta? O fato de a divergência ser colocada em termos de ataque pessoal ou de desencadear a rispidez de um dos membros do grupo.

A constatação fundamental foi que, quando as discussões ficam emocionalmente pesadas, a qualidade das decisões é prejudicada. Como me disse um consultor, “a imagem da equipe de gerenciamento bem coordenada vira um mito quando ataques da amígdala, conflitos e outras formas de estática emocional não superadas interferem com suas capacidades de planejar, decidir e aprender em conjunto”. Por outro lado, as melhores decisões são fruto de um debate isento de sentimentos negativos, levado a cabo com um espírito positivo de indagações

recíprocas, com todos sentindo que o processo é justo e aberto, e mantendo uma preocupação comum com a organização, e não centrada em interesses pessoais míopes.

Em resumo, existe um meio-termo. As equipes podem utilizar o embate intelectual para melhorar a qualidade das decisões. Isso, desde que se mantenham livres do emocionalismo, que pode afastar alguns dos membros da equipe ou mesmo impedir que se engajem nas decisões tomadas. A chave está nas competências emocionais tais como a autopercepção, a empatia e a comunicação, ou seja, a forma pela qual os membros de equipe discutem.

As Pessoas que Aglutinam

A capacidade de manter um grupo trabalhando bem é, por si só, um talento precioso. É quase certo que todo grupo que funciona muito bem conte com pelo menos um membro dotado desse talento. Quanto maior a complexidade da tarefa do grupo, mais necessárias tornam-se pessoas desse tipo, para se alcançar o êxito. Isso fica ainda mais evidente na ciência e tecnologia, em que a missão consiste em descobrir e criar. Tome-se a neurociência, por exemplo. O Dr. Jerome Engel, neurobiólogo, professor de neurologia e diretor do Centro da Enfermidade da Convulsão na UCLA [Universidade da Califórnia em Los Angeles], diz: “A pesquisa biomédica vem assumindo cada vez mais uma característica interdisciplinar e de alta tecnologia. Ninguém pode saber tudo. Atualmente, há equipes de pesquisa por toda parte. Grandes motivadores e colaboradores, aqueles que têm o dom de fazer um projeto médico funcionar são a cola que mantém tudo unido. O futuro da pesquisa depende de se ter pessoas assim nas equipes.”

No entanto, pelo menos no mundo acadêmico, essas habilidades são lamentavelmente ignoradas. O Dr. Engel acrescenta que “quando chega a ocasião da revisão para se decidir quem terá o contrato renovado, o valor

da contribuição desses bons colaboradores para o grupo não é levado em consideração. Acontece que eles geralmente publicam trabalhos junto com outros — muitas vezes, com seu supervisor. As comissões de avaliação cegamente supõem que o trabalho é do superior, embora essas sejam as pessoas-chave. É um desastre. Estou sempre batalhando para que os encarregados da revisão dos contratos compreendam que a colaboração é, em si, uma habilidade pela qual vale a pena manter alguém. É essencial para a pesquisa biomédica. Entretanto, acadêmicos de disciplinas como matemática e história, em que a pesquisa é uma busca solitária, não entendem isso”.

O resultado, como diz o Dr. Engel, é que “ocorre uma contra-reação no meio dos pesquisadores mais moços, que, devido a esse problema, às vezes receiam assumir a função de colaboradores. Quer dizer, trabalham por conta própria e realizam uma pesquisa trivial ou sem importância. Isso está criando uma atmosfera de paranóia, uma falta de disposição para ampliar o acesso aos dados ou para trabalhar em conjunto, minando assim a capacidade de colaboração de uma geração científica”.

O meio acadêmico tem demorado a reconhecer o valor do talento para a cooperação e o trabalho em equipe. No entanto, as empresas não cometem o mesmo erro. Richard Price, psicólogo no Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan, denomina “pessoas que engendram saúde” — HEPs [*health-engendering people*] — essas figuras que cuidam dos outros de forma estupenda, tornando-se a pedra fundamental das equipes de trabalho vigorosas. Price diz que os HEPs “são essenciais para uma equipe. Isso não quer dizer que todos têm de ser líderes socioemocionais, mas, se há um HEP na equipe, ela funcionará dez vezes melhor”.

Uma equipe lendária, o grupo de engenharia da Data General, cujos esforços foram imortalizados no *best-seller Soul of a New Machine* [A Alma de uma Nova Máquina], possuía dois HEPs.⁴⁰ O subchefe da equipe, Carl Alsing, era o confidente e o apoio emocional de todos. Alsing, que planejara ser psicoterapeuta antes de entrar para a engenharia eletrônica,

tornou-se o *confessor* do grupo e todos se sentiam à vontade para conversar com ele.

A segunda pessoa era a secretária da equipe, Rosemarie Seale. Ela atuava como uma espécie de fada-madrinha, providenciando para que as necessidades materiais de todos fossem atendidas e lidando com as pequenas crises cotidianas, como um cheque de pagamento extraviado, ou ainda certificando-se de que as pessoas que se juntavam à equipe fossem apresentadas aos demais.⁴¹ Essas tarefas de uma secretária podem até parecer rotineiras e simples, mas são fundamentais porque fazem as pessoas que estão trabalhando sentirem-se protegidas, apoiadas e cuidadas. Segundo dizem alguns, é por isso que as secretárias, ou o seu equivalente, serão sempre inestimáveis, a despeito das tecnologias que pareciam que iriam torná-las obsoletas.

O Líder de Equipe Competente

Uma firma farmacêutica norte-americana tinha um problema que lhe custava muito caro. Sempre que uma nova droga era identificada e patenteada, os testes e o desenvolvimento requeriam um investimento de cerca de 100 milhões de dólares e até 13 anos para obter a aprovação da Food and Drug Administration — FDA [\[1\]](#) —, que permitia sua comercialização. Como a patente da composição química básica de uma nova droga dura apenas 17 anos, a companhia dispunha de uma brecha de cerca de quatro anos para recuperar seu investimento e obter lucro, antes que a droga ficasse disponível como substância genérica.

Uma força-tarefa que examinou o caso recomendou a adoção de uma nova estrutura: equipes de projeto concentradas em drogas específicas, chefiadas por líderes que respondiam diretamente ao chefe da P&D, os quais seriam treinados nas competências de liderança de equipe. Esses líderes foram capazes, ao mesmo tempo, de defender o produto dentro da companhia e trazer energia empreendedora, entusiasmo e colaboração à

própria equipe.

Três anos mais tarde, essas equipes foram comparadas com outras, cujos líderes não haviam recebido esse tipo de treinamento. Constatou-se que não só possuíam um moral e um *esprit de corps* mais elevados, como também haviam reduzido o tempo de desenvolvimento em 30%, dobrando desse modo o tempo durante o qual a companhia deteria a exclusividade sobre a droga.⁴²

O líder designado é algo como um genitor numa família. Como tal, precisa ter certeza de que suas ações são consideradas justas por todos. Assim como um genitor, o bom líder de equipe cuidará dos membros de sua equipe, defendendo-os — por exemplo, quando a reputação deles for atacada — na organização em geral, bem como assegurando que disponham do apoio prático de que necessitem, em termos de verbas, pessoal ou tempo.

Os melhores líderes de equipe conseguem fazer com que todos adotem uma noção comum de missão, metas e programação. A capacidade de articular uma visão sedutora, que sirva como força guia para o grupo, pode ser a mais importante contribuição de um bom líder de equipe. Um líder carismático é capaz de manter sua equipe no rumo certo, mesmo quando tudo mais não dá resultado.

Além de dar o tom emocional fundamental da equipe, o líder proporciona coordenação, que é o segredo da cooperação e do consenso. Quando se reuniram determinadas pessoas num grupo sem um líder e lhes foi dito que trabalhassem juntas na solução de um problema difícil, as equipes mais eficazes foram aquelas em que se desenvolveu espontaneamente uma estrutura na qual uma pessoa orquestrava os esforços de todos, para que pudessem resolver o problema difícil com a maior eficiência possível. Os grupos que operaram sem líder, com todos se comunicando com todos os demais de maneira atabalhoada, foram menos eficazes.⁴³

Entretanto, os líderes de equipe fortes não atuam como *cérebro* do grupo ou como tomadores de decisão autônomos, mas sim como

formadores de consenso. Quando o líder de equipe expressa sua própria opinião muito no começo de um debate que vise tomar uma decisão, o grupo gera menos idéias e toma decisões de menor qualidade. Mas, quando o líder de equipe se contém, atuando sobretudo como propiciador do processo do grupo, sem impor seus pontos de vista, não os manifestando até perto do final do debate, o resultado é uma decisão melhor.⁴⁴

Nesse sentido, os líderes de equipe lideram melhor quando lideram menos. Isso é verdade principalmente no caso de equipes de trabalho autogerenciadas, em que os supervisores não são membros das equipes, podendo assim trabalhar com autonomia.

Num estudo sobre equipes de serviço ao consumidor autogerenciadas de uma grande companhia telefônica norte-americana, as equipes atuavam mal quando os supervisores davam sugestões ou mesmo conselhos *encorajadores*.⁴⁵ Ao que parece, esses *conselhos* eram interpretados pela equipe em questão ou como uma mensagem desmoralizadora — significando que o grupo estava se saindo mal, precisando por isso de uma ajuda adicional —, ou como intromissão, o que impedia a equipe de trabalhar na sua melhor forma.

A dinâmica era muito diferente no caso das equipes de serviço ao consumidor autogerenciadas, mas dirigidas diretamente por um supervisor. Nessas equipes mais tradicionais, os comentários dos supervisores tinham um efeito positivo sobre o desempenho. A diferença do impacto do controle de supervisão parece girar em torno das atribuições da equipe. Quando o grupo tem autonomia para dirigir a si mesmo, um supervisor, por mais bem-intencionado que seja, prejudica o desempenho da equipe.⁴⁶ Por isso, quando se trata de equipes autogerenciadas, a melhor forma de liderança parece ser não haver liderança alguma.

A Equipe e a Política da Organização

Um consultor contratado por um dos grandes fabricantes de alimentos dos Estados Unidos me disse: “A empresa tem esses silos estanques de autoridade e criatividade, e ninguém atravessa as fronteiras para conversar. As pessoas que lidam com uma marca não cooperam com as que tratam de outra, nem tentam inovar em conjunto, criando novos produtos ou novas condutas de comercialização. No entanto, para permanecerem competitivas, elas precisam criar equipes que transcendam essas fronteiras.”

Vemos hoje organizações de todo tipo chegando à conclusão de que o êxito do conjunto requer que os talentos sejam orquestrados em equipes que transitem entre as fronteiras tradicionais que existem no interior delas. Isso pode ser constatado em equipes *ad hoc* de projetos específicos e em equipes formadas para planejar, melhorar procedimentos e dar solução rápida a problemas imprevistos. Todas essas equipes são unificadas em torno de uma tarefa concentrada, com os membros vindo de setores diversos da organização.

Trata-se de equipes transfuncionais, constituindo um caso especial, uma espécie de pseudo-equipe, que reúne uma variedade de pessoas que têm um pé em cada campo — sua base dentro da organização e o ponto de encontro comum na condição de equipe. Como representam partes diversas da organização, podem exercer maior impacto e coordenação do que uma equipe compartimentada. E como trabalham juntas pelo bem maior da organização, nessas equipes cada membro continua a responder por um *eleitorado* em sua base original.

Entretanto, um excesso de fidelidade à base original pode ter efeitos desastrosos para a equipe. Num fabricante de automóveis norte-americano, por exemplo, um comitê de direção transfuncional que trabalhava num protótipo realizou uma reunião para definir suas necessidades mútuas, em termos de componentes elétricos. A corrente elétrica de um carro serve a 20 subsistemas diferentes, inclusive o rádio, o painel de instrumentos, os faróis e o motor. O protótipo para cada um desses subsistemas, por sua vez, estava sendo desenvolvido por uma equipe em separado. Quando se

encontraram, descobriram que suas soluções combinadas iriam consumir 125% da corrente elétrica disponível. Porém, como muitos dos membros da equipe de direção tinham sido enviados à reunião com instruções de seus próprios chefes para *não* fazer concessão alguma, a reunião foi um desastre.⁴⁷

Como se pode conseguir que equipes transfuncionais façam seu trabalho de maneira eficaz? Uma análise de 43 dessas equipes que trabalhavam para um fabricante de automóveis em âmbito global — o mesmo estudo que acompanhou a reunião sobre o sistema elétrico — indicou várias respostas. A primeira situou-se no contexto organizacional, no qual os recursos e o poder atribuídos à própria equipe e a seus membros são recompensados com base no desempenho da equipe.

Uma outra solução foi elevar o nível coletivo de inteligência emocional. Isso podia incluir a designação de alguém como *líder do processo*, alguém capaz de cuidar para que o trabalho do grupo se baseasse na colaboração, respeito mútuo, abertura para perspectivas diversas, na capacidade de ouvir, ter empatia e outras características que elevam o QI de um grupo. Se o processo da equipe estiver no rumo certo, seus membros deverão sentir que seu trabalho é estimulante, que é um desafio e é importante. Se faltarem esses elementos básicos de inteligência emocional à equipe, a alternativa será, nas palavras de um membro de uma equipe transfuncional que não operava bem, “um fiasco”.

A Equipe como Heroína

Em 1997, a atenção do mundo ficou centrada durante várias semanas no espetáculo do Sojourner, o valente explorador que se arrastava pelo cenário pedregoso de Marte.

A cobertura pela televisão do diminuto veículo trilhando seu caminho bravamente pelo solo acidentado de Marte já era extraordinariamente espetacular. Entretanto, o verdadeiro milagre era o notável esforço de

equipe que estava por trás da façanha de fazer o Sojourner chegar até lá.

O projeto inicial concebido pela NASA visava a uma ampla exploração de Marte. Em 1992, os planos sofreram um revés quase fatal, quando o Congresso norte-americano congelou suas verbas, mal deixando o suficiente para a construção de um minúsculo modelo de demonstração, que fora planejado apenas como um passo preliminar do plano maior.

Nessas condições, os membros do projeto tiveram de converter o que iria ser um modelo em escala não-funcional, numa versão miniaturizada e inteiramente operacional do veículo explorador.

Anthony Spear, diretor do projeto Pathfinder, que produziu o Sojourner, deixou que Donna Shirley, gerente do programa, modelasse uma equipe com base na Skunkworks, a famosa equipe de P&D da Lockheed, que se havia isolado e produzido uma série de protótipos de aviões pioneiros, desde o primeiro caça a jato supersônico dos Estados Unidos até o bombardeiro Stealth.

Shirley reuniu uma equipe pequena, compacta, que realizaria apenas o trabalho necessário para a missão. Spear tornou a equipe ainda mais eficiente eliminando as camadas de burocracia que haviam caracterizado os projetos espaciais da NASA. Com o Pathfinder, um único grupo faria tudo, do desenho até a operação.

A equipe discutia em conjunto todos os aspectos da tarefa, muitas vezes em sessões para resolução de problemas que entravam pela noite adentro. Eram foros abertos, nos quais todos, independentemente de sua hierarquia, tinham a mesma oportunidade de se fazer ouvir.

Embora o desafio fosse enorme, havia muita animação. Al Sacks, gerente dos sistemas de dados, recordou uma ocasião em que alguém, uma vez mais, pedia reforço de verba. Então, Sacks puxou de sob a mesa uma pistola de brinquedo, que lançava dardos de borracha, e disparou no seu colega de equipe. “Era um assunto sério, mas nós o transformamos numa brincadeira.”

A equipe tinha de ser ágil. Os novos desafios e surpresas eram constantes. Por exemplo, quando o Sojourner estava sendo colocado na

espaçonave Pathfinder que o levaria até Marte, os engenheiros notaram — nada menos do que durante uma entrevista televisada — que as grandes pétalas de metal móveis, desenhadas para proteger o veículo quando estivesse na superfície de Marte, não estavam se fechando completamente. Ficaram horrorizados.

Depois de mandar a turma da TV embora, a equipe se pôs freneticamente a descobrir qual era o problema, para tratar de resolvê-lo. Como jamais haviam montado o veículo inteiro, não tinham levado em consideração a possibilidade de que as dobradiças que fechavam as pétalas cedessem sob o peso do conjunto das peças.

Os membros da equipe retiraram então algumas peças do modelo, fizeram pequenas modificações, carregaram todas em suas próprias mãos, de suas instalações na Califórnia até o local de lançamento no Cabo Canaveral, e as substituíram. Deu certo.

A equipe trabalhou ininterruptamente durante seis meses, até o lançamento. O que manteve todos no rumo, a despeito do ritmo exaustivo, foi a grandiosidade de sua meta. Bridget Landry, engenheira-substituta dos sistemas de ligação à distância, contou: “A idéia de que o que estávamos construindo e testando naquela altura iria ser utilizado quando o veículo pousasse em Marte era algo realmente entusiasmante. Tentei pensar nisso quando a quarta revisão da mesma seqüência teve de ser feita na última hora!”. No entanto, acrescentou, “há poucos trabalhos que sejam só glória, sem nada de ruim. Os que são bons mesmo, como o meu, são aqueles em que o encanto, a excitação e as recompensas emocionais valem pelo trabalho penoso”.

Esse trabalho penoso produziu uma maravilha. O veículo de seis rodas tinha um cérebro surpreendentemente modesto. Enquanto os melhores computadores Pentium possuem mais de 5 milhões de transistores, nesse veículo havia menos de 7 mil.

Quando o Sojourner foi finalmente lançado, o projeto não só mostrou-se um sucesso estrondoso, como ficara 7 mil dólares abaixo do orçamento previsto. A equipe tinha inventado pelo menos 25 dispositivos ou

procedimentos novos e havia criado uma nave espacial em um quarto do tempo habitual. Enquanto o Mars Observer, que se perdeu em 1991 antes de chegar ao planeta, tinha custado 1 bilhão de dólares, o Sojourner teve êxito com um quarto desse custo.

Como declarou um dos membros da equipe, “foi como se tivéssemos pegado fogo, nada podia nos parar”. A equipe do Sojourner estava se sentindo fluir.

O Grupo que Começa a Fluir

Sempre que pergunto a executivos e gerentes experimentados o que acontecia quando as equipes de que participaram ou que dirigiram pegavam fogo e superavam a si mesmas — alcançando o estado de fluência —, ouço em resposta a descrição das mesmas características.⁴⁸

- *Um grande desafio ou uma missão nobre.* Um vice-presidente, encarregado de sistemas de lançamentos espaciais da Lockheed Martin, disse-me que “uma das coisas que muitas vezes impede que um grupo atinja suas metas é o fato de ser demasiadamente materialista. Sempre busco um superdimensionamento, ou seja, metas tão grandes que o grupo inteiro possa se empenhar nelas”. Esse tipo de trabalho ganha um significado e uma motivação muito sedutores. Trabalhar por algo monumental merece o melhor dos esforços de todos. O falecido físico Richard Feynman, ganhador do Prêmio Nobel, lembrava-se de que as pessoas envolvidas no Projeto Manhattan^[2] mudaram a maneira como trabalhavam depois de saberem qual era a finalidade de seus esforços. Inicialmente, a estrita segurança fez com que a equipe fosse mantida na ignorância do que se pretendia conseguir. Assim, os membros trabalhavam lentamente e, muitas vezes, mal. Feynman convenceu então Robert Oppenheimer a contar aos técnicos da equipe em que eles estavam de fato trabalhando. Eram os dias

mais sombrios da Segunda Guerra Mundial e seu projeto consistia numa arma que poderia deter as forças do Eixo, que naquela época estavam em ascensão. Como recordou Feynman, a partir daquele momento, “houve uma *completa* transformação. *Eles* começaram a inventar maneiras de fazer melhor cada tarefa”.⁴⁹ Feynman calculou que o trabalho andou dez vezes mais depressa, depois que a equipe entendeu qual era a sua meta.

- *Intensa lealdade do grupo.* Daniel Kim, co-fundador do Centro de Aprendizado Organizacional do MIT e atualmente na Pegasus Communications, disse que “quando equipes extraordinárias falam sobre o que as levou a terem tanto êxito, geralmente ouvimos que isso aconteceu porque seus membros realmente se querem bem e se interessam uns pelos outros. Se as pessoas fossem sinceras sobre o que leva a formar grandes equipes em uma organização, diriam que isso se deve em parte aos vínculos emocionais que permitem a franqueza e o cuidado recíprocos”.
- *Gama diversificada de talentos.* Quanto mais poderosa for a gama de capacidades que uma equipe coloca na execução de sua tarefa, mais flexível se mostrará para enfrentar uma rápida sucessão de exigências. A diversidade começa com as exigências técnicas, mas se estende também à competência emocional, inclusive às *pessoas que aglutinam*.
- *Confiança e colaboração desinteressada.* Os integrantes das equipes bem-sucedidas sentem que podem confiar uns nos outros. Quando Bob Taylor formou a equipe da Xerox PARC que desenvolveu o protótipo do computador fácil de ser usado (que acabou sendo a base para o primeiro computador da Apple depois que a Xerox deixou de prosseguir com o projeto), procurou pessoas que soubessem trabalhar em colaboração e incentivou todas a ajudarem no trabalho das demais. Alan Kay, um dos primeiros cientistas de informática convidados para a equipe, recordou que “uma pessoa podia passar 40% do tempo trabalhando como se fosse *as mãos* do projeto de outra pessoa”.

- *Concentração e paixão.* As exigências para se atingir uma grande meta têm o poder inerente de gerar concentração. Por comparação, tudo mais na vida pode parecer não só corriqueiro como trivial. Durante esse trabalho, os detalhes da vida ficam em suspenso. A concentração pode ser acentuada através da criação de um espaço de trabalho para o grupo, separado do resto da organização, tanto em termos de função como de localização. O Projeto Manhattan foi realizado em locais ultra-secretos, a que só os participantes tinham acesso. A Skunkworks da Lockheed funcionava num edifício sem janelas, sem qualquer placa de identificação, cujo acesso também era vedado a todo o resto do pessoal da companhia.
- *Trabalho intrinsecamente divertido e compensador.* Esse tipo de concentração intensa é, em si mesma, prazerosa. Os membros da equipe trabalham menos por vantagens exteriores, como dinheiro, promoção ou prestígio, do que pelas compensações inerentes ao trabalho em si. Quer a sensação provenha do ímpeto de realizar algo, quer de uma necessidade de causar um impacto, há um intenso ganho emocional em superar todos os demais, como parte de um grupo. Nas palavras de um membro da equipe de programas para computadores da Data General, “alguma coisa por aqui me dá muito prazer, mas não chego a compreender inteiramente o que é... A razão pela qual eu trabalho é para vencer”.⁵⁰

A Equipe como Laboratório de Aprendizado: os Cinco Segredos

Burt Swersey teve uma idéia brilhante quando sua atenção foi atraída por um artigo que escrevi para o *New York Times*, em setembro de 1995. Era sobre o estudo realizado nos Bell Labs, em que os profissionais de ponta numa divisão de engenharia pareciam dever seu êxito mais às aptidões em termos de inteligência emocional do que às suas aptidões técnicas. O artigo inspirou Swersey a tentar algo novo com seus alunos de engenharia no

Instituto Politécnico Rensselaer.

Assim, começou sua aula contando-lhes a respeito do estudo nos Bell Labs e do que ele denominou os *cinco segredos simples do êxito: rapport*, empatia, persuasão, cooperação e formação de consenso. Além disso, anunciou que, em vez de passar o primeiro dia de aula recapitulando conhecimentos básicos de engenharia, eles iriam operar como se fossem um laboratório de aprendizado dos cinco segredos.

Swersey perguntou-lhes: “Como fariam para estabelecer *rapport* com alguém que não.

Um tanto confusos e inseguros no começo, os alunos começaram a dar sugestões. Swersey as ia listando no quadro-negro: “Apresente-se, olhe para a pessoa enquanto fala com ela, faça-lhe uma pergunta sobre si mesma, aperte sua mão, fale-lhe a seu respeito, ouça com atenção (...)”.

Swersey lhes disse: “Essas respostas parecem certas. Agora, escolham alguém que não conhecem e procurem, em três minutos, estabelecer algum *rapport*.”

Os alunos se lançaram ao exercício com entusiasmo. A sala se encheu com sua falação e agitação. Swersey teve dificuldade para conseguir que parassem e se concentrassem no segredo seguinte, a arte de ser empático.

Perguntando-lhes o que significava *empatia*, escreveu as respostas no quadro-negro: “Preocupar-se com a pessoa, ouvir, dar apoio (...)”. Um rapaz com um boné colocado de trás para a frente, com os pés sobre a mesa, murmurou: “Mostrar que você se liga nos outros.”

Swersey gostou da resposta: “Isso resume a coisa muito bem. Agora, quero que vocês identifiquem algo em suas vidas em que acham que precisem de algum tipo de apoio. Depois, digam o que é a um colega. Os colegas têm de mostrar empatia.” O zunzum na sala deixou claro que esse exercício também estava funcionando.

Então, Swersey dificultou as coisas. “Agora, inventem alguma coisa que produza um impacto negativo imediato em seu colega. Aquele que estiver ouvindo, por mais difícil que seja aturar isso, deve resistir à tentação de atacar a primeira pessoa. Deve tratar apenas de ser empático.”

Começou o teatro e os alunos disseram coisas hostis, como se fossem verdade: “Amassei o seu carro.” “Matei seu peixinho dourado.” “Dormi com sua namorada.”

Swersey insistiu para que os que buscavam ser empáticos fossem além de um controlado *OK*, e se colocassem no lugar de seu colega, dizendo algo como “Estou com muita pena de você; você deve estar se sentindo muito mal com o que fez”. Isso levou a turma inteira a debater uma situação mais realista: alguém de uma equipe de engenharia que deixa de cumprir o compromisso de entregar a tempo sua parte do projeto. Os alunos conversaram sobre assumir a perspectiva da outra pessoa e começaram a compreender a importância de dar apoio, em vez de ficar com raiva.

Prosseguiram tentando praticar a persuasão e a formação de consenso, levando três minutos para decidir, na condição de grupo, qual era o melhor sabor de sorvete do mundo e por quê. (Uma das respostas que formou consenso: napolitano, que é uma combinação de três sabores favoritos.)

Quais foram os resultados desse experimento?

Atualmente, Swersey diz: “Essas turmas acabaram sendo as melhores equipes que tive, em todos esses anos em que ministrei a cadeira de introdução ao desenho de engenharia. No seu conjunto, não só trabalharam mais do que quaisquer outros alunos que tive, como produziram dispositivos extremamente ambiciosos e inovadores. Atribuo boa parte de seu êxito ao tempo que despenderam exercitando os cinco segredos.”

O modesto experimento de Swersey trata de um problema fundamental das organizações, em especial aquelas que estão cheias de técnicos especializados. Daniel Kim, que trabalhou no MIT, contou-me: “Quando trabalho com companhias que têm de gerenciar engenheiros, o principal problema para a formação de equipes é que os engenheiros, em termos profissionais, não consideram relevantes as habilidades para lidar com pessoas. Atualmente, essas companhias estão despertando para o custo de não se ter competência emocional.”

Esse despertar também pode ser visto nos estabelecimentos de ensino profissional como a Escola de Administração de Empresas de Harvard e a Escola Sloan de Administração de Empresas do MIT. “Hoje em dia”, acrescenta Kim, “uma parte maior do currículo está passando a se basear na equipe. É uma resposta às críticas das companhias, que dizem que os formados no mestrado em administração de empresas foram treinados para se destacar como indivíduos, mas precisam aprender também a trabalhar bem em equipes.”

O que muitos entusiastas das equipes deixam de ver é que cada equipe pode, ela mesma, tornar-se um laboratório de aprendizado das próprias capacidades necessárias às pessoas para obterem melhor desempenho como membros de equipes. Kathy Kram, diretora do programa de mestrado em administração de empresas para executivos da Universidade de Boston, observa: “Cada membro de uma equipe traz pontos fortes e habilidades únicas para o grupo. Alguns trazem capacidades técnicas, e outros, capacidades emocionais e sociais. Quando a equipe pode transformar esse aprendizado numa meta explícita ou parte do seu contrato conjunto, é uma grande oportunidade para o aprendizado mútuo.”

Ela acrescenta que, geralmente, essa oportunidade é desperdiçada, “porque, com muita frequência, concentrar-se na maneira como os membros da equipe se relacionam entre si é visto como um desvio da consecução da meta da equipe, e não um meio para ajudá-los a trabalhar melhor juntos. Entretanto, seria bastante razoável pensar em utilizar as equipes para aprender habilidades de equipe, principalmente nas organizações baseadas em equipes”.

Isso nos leva ao próximo ponto: descobrir se, por meio de uma equipe ou por conta própria, cada um de nós pode fortalecer e desenvolver qualquer dessas competências emocionais, se soubermos como fazê-lo.

[1] Órgão do governo que legaliza os remédios que vão para o mercado. [NT]

[2] Responsável pelo projeto e fabricação da primeira bomba atômica do mundo. [NT]

PARTE QUATRO

Um Novo Modelo de Aprendizado

O Erro de um Bilhão de Dólares

Jim Mitchell, presidente da IDS Life, a divisão de seguros da American Express — entre as grandes companhias de seguro de vida, a que mais cresce nos Estados Unidos —, diz: “Descobrimos uma maneira de melhorar ainda mais nosso desempenho.” Mitchell tinha vislumbrado uma oportunidade, uma grande oportunidade. Embora o planejamento financeiro dos clientes mostrasse que deviam adquirir seguros de vida, mais de dois entre três se recusavam a fazê-lo. E essa grande perda de vendas em potencial não era uma aberração temporária, pois vinha ocorrendo havia vários anos.

O potencial para mais vendas era tão grande que Mitchell montou sua própria operação, do tipo Skunkworks, a fim de encontrar “uma saída que tornasse o seguro de vida mais atraente para os clientes”.¹

O primeiro passo foi uma investigação sobre como os planejadores e os clientes de fato se sentiam com respeito à venda e à compra de seguro de vida. A resposta, numa só palavra, foi: pessimamente.

A investigação identificou uma surpreendente enxurrada de sentimentos negativos, tanto de clientes como de planejadores. Embora a equipe esperasse encontrar alguns defeitos sérios nos *produtos* de seguro de vida que a companhia oferecia, o que descobriu foi que o problema residia nos próprios *procedimentos* de vendas. Tudo se resumia à incompetência emocional.

Os clientes declararam que desconfiavam do relacionamento de vendas com corretores, que a perspectiva de comprar seguro os fazia se sentirem “impotentes, desinformados, vulneráveis e desconfiados”. O negativismo predominava mesmo entre os clientes que *compravam* seguro. O problema não estava no medo da morte, no custo nem em qualquer aspecto das

apólices. Na realidade, os clientes disseram que estavam perfeitamente satisfeitos com os produtos oferecidos. Era a interação do contato de vendas que os deixava contrariados. Nem era de espantar. Muitos dos corretores confessaram que se sentiam “sem qualificação, incompetentes, falsos e egoístas” quando estavam propondo seguros de vida. Alguns disseram que uma sensação de pressão para “efetivar a venda” os levava a atuar de maneira tal que contrariava sua ética pessoal. Eles ansiavam por se sentirem mais confiantes e mais escrupulosos. Muitos disseram que o fato de trabalharem debaixo da má reputação generalizada dos vendedores de seguros e de fazerem contatos infrutíferos estava criando um acúmulo de impotência e depressão.

A opinião predominante no setor de seguros era de que, quando um cliente demonstrava ansiedade ou desconforto, a melhor resposta não era a empatia, mas sim uma argumentação racional. Desse modo, os corretores ficavam numa postura de desconsiderar as emoções do cliente e as suas próprias. Kate Cannon, que foi membro dessa equipe tipo Skunkworks e é atualmente responsável por programas de competência emocional na American Express Financial Advisors, explica: “Tinha sido ensinado a nossos corretores que uma reação emocional de um cliente era uma forma de resistência. De modo que se tinha de dar explicações lógicas, com mais cifras, e ignorar seus sentimentos.”

Em suma, os sentimentos que fervilhavam no íntimo de clientes e planejadores geravam um triste tom emocional quando se encontravam. Como foi dito no relatório final, “havia uma montanha de negativismo emocional entre nosso procedimento de vendas e nossa argumentação final”.

Os corretores podiam criar um tom emocional mais positivo, mas antes tinham de lidar com seu próprio estado emocional conturbado. Nas palavras de um planejador: “Podemos gastar milhões na pesquisa e desenvolvimento de produtos, mas, se a apresentação desses produtos for prejudicada por nossas próprias limitações, o que teremos conseguido?”.

Como Dar um Jeito no Fator Aporrinhação

A solução começou (como vimos no Capítulo 4) com um aumento da autopercepção emocional dos corretores. Isso revelou o que veio a ser chamado de *aporrinhação*. Cannon me relatou: “Analisamos a *aporrinhação* no setor — as batalhas emocionais que as pessoas enfrentavam diariamente, batalhas desagradáveis e penosas.”

A lista de aporrinhações era impressionante. Dentre os pontos encontrados estavam:

- As rejeições eram desmoralizantes. Uma série de rejeições podia levar a pensamentos catastróficos como “Não consigo fazer isso — vou perder meu emprego (...) Jamais vou conseguir ganhar a vida”.
- O enorme volume de informações sobre os produtos fazia alguns corretores sentirem-se assoberbados.
- A natureza empreendedora da tarefa dos corretores, em que seu rendimento depende das vendas que façam, assustava muitos deles, que temiam não ser capazes de se sustentar.
- Alguns ficavam atormentados pela confusão relativa a como conciliar as necessidades dos clientes.
- As muitas horas requeridas para se firmar no setor deixavam diversos corretores angustiados pelo desequilíbrio entre trabalho e família.

Entretanto, havia um remédio para cada um desses impasses emocionais — uma habilidade a ser adquirida, uma atitude a ser modificada. A solução estava, em essência, na elevação dos níveis de competência emocional dos corretores.

Nos termos de uma análise feita pela companhia, um corretor emocionalmente competente “mantém a confiança, resiste à adversidade e age a partir de princípios e valores básicos”. O raciocínio era que os corretores impulsionados por seus próprios princípios, e não pela pressão de vender, se relacionariam com os clientes de um modo que geraria confiança. Pondo o coração no seu trabalho, seriam mais convincentes.

Controlando melhor seus próprios receios e frustrações, seriam capazes de persistir, apesar dos reveses. As vendas seriam um resultado natural da melhor satisfação das necessidades dos clientes.

Os próprios corretores concordaram. Muitos disseram que a competência emocional era a variante oculta de seu êxito ou fracasso.

A princípio, a equipe de avaliação resolveu se concentrar em apenas algumas poucas competências emocionais. Ela sabia que os corretores só conseguiriam criar o tom certo ou lidar bem com as emoções de seus clientes depois que fossem capazes de administrar as suas próprias emoções.

A Ampliação da Competência Emocional e das Vendas

Sharmayne Williams, assessora financeira na sucursal da American Express em Chicago, confidenciou-me: “Eu tinha a cabeça quente. Era extremamente emocional. Levava tudo a sério e reagia com veemência. Isso prejudicava meus relacionamentos com as pessoas no escritório. Ficava furiosa quando não concordavam comigo. Era do meu jeito ou nada feito. Não conseguia ver as coisas sob o ponto de vista deles. Eu jamais contemporizava.”

Essa falta de autocontrole emocional funcionava contra Williams. Ela me contou: “Isso me impedia de subir na carreira e interferia com minha capacidade de tomar decisões. Quando eu ficava aborrecida com alguma coisa, não conseguia passar para o projeto seguinte. Isso me custava dinheiro.”

Quando entrou para a American Express Financial Advisors, Williams já trabalhava como corretora de ações credenciada havia oito anos. Um ano depois, sua primeira sessão de treinamento em competência emocional foi uma revelação. “Jamais vira algo assim. Essa era a peça que faltava.”

Ela disse que o programa mudou a sua vida. “Hoje, vejo como minhas

emoções estavam me dominando. Agora, se alguma coisa me incomoda, converso sobre isso com um colega de trabalho, escrevo no meu diário, examino logo o assunto com meu vice-presidente da área. Faço-os saber que estou aborrecida, não deixo que fique fermentando. Aceito melhor as coisas. Agora, me dou conta de que se pode ter todo tipo de emoções, mas não é preciso deixar que elas dirijam a sua vida.”

Ela encontrou maneiras de lidar com a tensão. “Agora, quando sinto que ela está aumentando, vou a uma academia de balé no edifício onde moro e faço exercícios. A descontração física me acalma por vários dias.”

Além disso, Williams, que sempre teve alto desempenho, está se saindo ainda melhor. No seu primeiro ano na American Express, ela concretizou vendas no valor de cerca de 1,7 milhão de dólares. No segundo ano, conforme me contou, atingiu 2,4 milhões e está a caminho de ser promovida.

A questão reside justamente nessa melhoria. Na primeira versão do programa de competência emocional, os planejadores que fizeram o treinamento obtiveram um aumento nas vendas de 8% a 20% sobre o ano anterior. Isso é bem mais do que foi obtido por grupos semelhantes, os quais, entretanto, não haviam recebido o mesmo treinamento. Tratava-se de um índice superior à média da companhia inteira.

Doug Lennick, um dos vice-presidentes executivos da American Express Financial Advisors, contou-me: “Ficamos tão contentes com o resultado que o tornamos parte do nosso treinamento-padrão para novos vendedores, bem como o estamos oferecendo a gerentes e outras pessoas que ocupam posições de liderança.” Isso representa um triunfo pessoal para Lennick, que advogou a adoção do programa de competência emocional.

Quando Lennick assumiu a chefia do setor de vendas da American Express Financial Advisors, providenciou a expansão do programa de competência emocional e ofereceu-o a uma faixa maior de pessoas. Atualmente, o treinamento cobre dois dias — concentrando-se em habilidades interpessoais, de autopercepção e em lidar com situações

difíceis —, com mais uma sessão de três dias, realizada algumas semanas ou meses depois. O programa está também à disposição de todos os novos assessores financeiros e novos supervisores, bem como das equipes de gerenciamento de vendas e outros líderes de equipes e seus subordinados.

Para Lennick, o êxito do treinamento em competência emocional se encaixa com uma visão que mantém há muito tempo de que o papel do assessor financeiro deve ser menos o do vendedor tradicional e mais o de um consultor de confiança, num relacionamento de longo prazo.

Lennick diz: “Jamais achei que os clientes quisessem ter um relacionamento com cinco ou seis assessores, mas sim um relacionamento duradouro com um só assessor. Os assessores que têm os melhores relacionamentos com seus clientes fazem mais do que apenas ajudá-los a atingir seus objetivos financeiros, pois ajudam-nos no seu planejamento de vida. Isso constitui uma revisão radical de seu papel, abrangendo não só a ajuda para que o cliente se mantenha financeiramente sadio, mas também alinhado com o que sente que seja o seu objetivo.”

Lennick assinala: “Provamos que quando ajudamos as pessoas a lidar com as suas emoções, elas passam a ter maior êxito profissional, sem comprometer seus valores pessoais.”

Nas palavras de Sharmayne Williams, “ser uma pessoa confiável e controlada me ajuda com meus clientes”. Os relacionamentos emocionalmente inteligentes produzem frutos.

A Boa Notícia

Na Promega, companhia de biotecnologia em Madison, Wisconsin, um grupo de cientistas se reúne diariamente a fim de praticar conscientização. Trata-se de um método de concentração e relaxamento que aprenderam num programa de treinamento de oito semanas. Esses cientistas dizem que, usando o método, se sentem mais calmos, concentrados e criativos.

Ótimo. Entretanto, ainda mais impressionante é o fato de que os

pesquisadores documentaram mudanças positivas na *função cerebral* desses cientistas, como resultado direto do treinamento de conscientização. Seus lobos pré-frontais esquerdos — a área do cérebro que reprime os ataques da amígdala e gera sentimentos positivos — ficaram acentuadamente mais ativos em relação ao que eram antes do programa.² A sensação que esses cientistas têm de estarem mais alertas e descontraídos não é mera ilusão. Provém de uma mudança subliminar no cérebro. E essa mudança é a mesma que foi constatada nos indivíduos mais resistentes e adaptáveis, quando submetidos a situações de estresse (como vimos no Capítulo 5). A constatação indica que, à medida que se fortalece uma competência como o autocontrole, o mesmo se dá com os circuitos correspondentes do cérebro.

Todas as competências emocionais podem ser aprimoradas, mediante emprego da conduta correta. Por exemplo, vejamos as pessoas que se saíram mal nos testes de empatia descritos no Capítulo 2. Elas fracassaram quando se pediu que *lessem* os sentimentos dos homens e mulheres que apareciam em videotape tendo reações espontâneas — alegria, fúria e assim por diante —, sem que se pudesse discernir o que diziam. Entretanto, depois de ouvirem comentários sobre cada uma de suas interpretações quanto ao que as pessoas mostradas estavam de fato sentindo, sua precisão empática melhorou acentuadamente.³ Até mesmo breves comentários imediatos sobre precisão emocional produzem um aumento surpreendentemente grande na empatia, em situações posteriores.⁴

Assim sendo, a boa notícia a respeito da inteligência emocional é que — ao contrário do QI — *ela pode melhorar ao longo da vida*. De uma maneira favoravelmente aleatória, a vida oferece sucessivas oportunidades para que se afine a competência emocional. No curso normal de uma existência, a inteligência emocional tende a aumentar à medida que aprendamos a perceber melhor nossos estados de espírito, a lidar de forma mais apurada com emoções aflitivas, a ouvir e ter empatia — em suma, à medida que amadurecemos. Em grande parte, a própria maturidade

abrange esse processo de nos tornarmos mais inteligentes, no que se refere a nossas emoções e relacionamentos.

John D. Mayer, psicólogo da Universidade de New Hampshire, junto com Peter Salovey, de Yale, desenvolveu a teoria pioneira da inteligência emocional. Ao comparar várias centenas de adultos e adolescentes, verificou que os adultos eram superiores em todos os casos.⁵ Além disso, uma avaliação feita por Reuven Bar-On da inteligência emocional em mais de 3 mil homens e mulheres — indo de adolescentes até pessoas na faixa dos 50 anos de idade — constatou que havia aumentos pequenos mas constantes e significativos à medida que as pessoas passavam de uma faixa etária para a seguinte, sendo que o ápice ocorria na faixa dos 40.⁶ Na conclusão de Mayer, “a inteligência emocional se desenvolve com a idade e a experiência, desde a infância até a fase adulta”.

No que diz respeito a aprimorar a competência emocional, a maturidade continua representando uma vantagem. Pode ser ligeiramente mais difícil *ensinar novos truques a cachorrinhos jovens*. Num estudo sobre como alunos de um programa de mestrado em administração de empresas conseguiram dominar novos níveis de competência emocional — com a idade dos alunos indo de vinte e poucos a 50 anos —, a melhoria mais significativa ocorreu nos que tinham 29 anos ou mais, em comparação com os alunos que tinham menos de 25 anos.⁷

Ainda está em aberto se essa constatação se aplica a outros grupos. Entretanto, ela mostra que, tendo a motivação, os trabalhadores mais velhos podem ser tão ou mais capazes do que os mais jovens, quando se trata de dominar novos níveis dessas capacidades.

Homens e mulheres parecem ser igualmente capazes de aumentar sua inteligência emocional. Embora as mulheres tendam a ser melhores nas competências baseadas na empatia e nas habilidades sociais, e os homens se saiam melhor naquelas que se baseiam na auto-regulamentação, o mesmo estudo dos alunos de mestrado revelou que homens e mulheres podem melhorar até atingir o mesmo grau, independentemente de onde tenham começado, numa determinada competência.

Essa melhoria coloca a inteligência emocional num nítido contraste com o QI, que se mantém basicamente imutável pela vida afora. Apesar de as capacidades puramente cognitivas permanecerem relativamente fixas, a competência emocional pode ser aprendida em qualquer ponto da vida. Não importa o quanto as pessoas sejam insensíveis, estouradas, desajeitadas ou desligadas — com a motivação e o esforço adequados, todas podem cultivar a competência emocional.

Porém, como podem fazê-lo?

Não Basta Compreender

Vejamos o caso de Henry e Lai, que começaram ao mesmo tempo como engenheiros elétricos nos Bell Labs, e com aproximadamente as mesmas credenciais. Ambos tinham médias ótimas, em universidades de primeira linha, com efusivas recomendações de professores. E ambos haviam passado as férias de verão como estagiários em companhias de computadores.

No entanto, assim que chegaram aos Bell Labs, todas as semelhanças desapareceram. Henry agia como se tivesse acabado de sair do segundo grau. Ficava grudado à tela do seu computador, devorando vorazmente documentos técnicos e aprendendo a usar novos programas. Seus novos colegas raramente o viam, a não ser nas reuniões do pessoal. Era um recluso. Sua maneira de pensar era: “minha competência profissional é o que vai importar mais nesse trabalho”.

Lai adotou uma conduta diferente. Ela se empenhava em dedicar o tempo adequado ao seu trabalho. Mas seu tempo livre era dedicado a conhecer seus colegas, descobrir quais eram os seus interesses, projetos e preocupações. Quando precisavam de alguma ajuda, ela se oferecia. Por exemplo, quando tiveram de instalar uma nova e complicada ferramenta de programa, ela se ofereceu para fazê-lo. Sua forma de pensar era “ajudar os outros é uma das melhores maneiras de ser aceita na equipe”.

Depois de seis meses no emprego, Henry tinha feito um trabalho ligeiramente melhor do ponto de vista técnico, mas Lai era vista como alguém que podia trabalhar bem numa equipe e tomar iniciativas. Logo, foi escolhida para ter uma carreira mais rápida. Henry deixou de perceber que a formação de vínculos é uma competência fundamental para o seu trabalho, sentindo-se melhor como um solitário. Seus colegas o viam como tecnicamente apto, mas não confiavam muito no fato de que ele pudesse trabalhar bem numa equipe.

Lai demonstrou excelência em várias competências de inteligência emocional. No caso de Henry, para que seus dotes técnicos sejam mais bem utilizados, ele precisará também dominar aquelas competências. Como é possível ajudar alguém como Henry a mudar para melhor?

Robert Kelley, da Universidade Carnegie-Mellon, que apresentou esse estudo de caso, assinala que Lai havia aprendido as estratégias características de profissionais de ponta, tais como formar vínculos e tomar iniciativas.⁸ Entretanto, no que ela fez, havia mais do que simplesmente conhecer uma estratégia vencedora. Sua capacidade de executar uma estratégia do tipo trabalhar em rede e cooperar depende da correspondente competência emocional. Para que alguém como Henry consiga transformar-se, não basta ter a compreensão *intelectual* de que as mudanças são úteis. Saber apenas que deve cultivar relacionamentos pode não ser suficiente para fazê-lo sair de seu cubículo, nem torná-lo capaz disso, caso ele tente.

Há uma diferença crucial entre o conhecimento *declaratório*, isto é, conhecer um conceito e seus detalhes técnicos, e o conhecimento *processual*, ou seja, ser capaz de pôr em ação esses conceitos, em seus detalhes. Saber não é o mesmo que fazer, quer se trate de tocar piano, dirigir uma equipe ou agir em função de um conselho essencial no momento certo.

Um estudo de treinamento para gerência realizado numa cadeia de supermercados verificou haver muito pouca correlação entre o conhecimento detido pelos gerentes das competências em que eram

treinados e a forma pela qual se comportavam quando voltavam para suas funções. Muitos deles saíram do programa com altos níveis de compreensão do que *deviam* fazer ao voltar para o trabalho, mas simplesmente não o fizeram. A compreensão intelectual de uma competência pode ser necessária, mas não é suficiente, por si só, para resultar numa mudança de comportamento.⁹

Possuir um entendimento cognitivo sobre o que fazer nada tem a ver com a disposição de alguém de começar a agir de modo diferente, nem com sua motivação ou capacidade para isso, nem tampouco com o método pelo qual possa atingir um novo nível de domínio dessa nova capacidade. Ajudar as pessoas a dominarem uma competência emocional requer uma nova compreensão de como aprendemos.

Como disse uma das fontes sobre treinamento e desenvolvimento citadas com mais frequência, aqueles que estudam o treinamento “têm a tendência a considerar que todo treinamento é igual, sem levar em conta sua finalidade ou o tipo de aprendizado envolvido”.¹⁰ O conhecimento declaratório pode ser suficiente para a competência cognitiva e técnica, mas não para a inteligência emocional. Já é tempo de se parar de juntar no mesmo saco todos os tipos de treinamento. É preciso utilizar nossa nova compreensão do funcionamento do cérebro para fazer distinções significativas, além de práticas, e promover o verdadeiro aprendizado da competência emocional.

O Teste Definitivo

Ensinar *a respeito de* uma competência — ou seja, fazer com que os trabalhadores captem os conceitos envolvidos — pode ser a conduta mais fácil de treinamento. Entretanto, comparada com outras condutas que examinarei dentro em pouco, é a que tem o menor efeito para, de fato, mudar o desempenho. A compreensão intelectual é um processo inicial, necessário para o aprendizado, porém não suficiente para uma melhoria

duradoura. Para obter-se uma mudança *profunda* é preciso reformular hábitos entranhados de pensamento, sentimento e comportamento.

Vamos voltar a Henry, o engenheiro retraído dos Bell Labs, que não se aventura para fora de sua sala e não se liga em seus colegas de trabalho. Por que ele se comporta dessa maneira?

O isolamento de Henry pode ser devido à timidez, à inépcia social ou simplesmente a não ter aptidão na arte do trabalho em equipe. Qualquer que seja a causa específica de seu isolamento, ele é vítima de um hábito adquirido. Mas o que foi adquirido pode ser alijado — e em seu lugar adquirido um hábito mais eficaz —, com esforço e tempo. Esse processo de desaprender e aprender ocorre no nível das próprias conexões cerebrais.

À medida que se adquire o repertório costumeiro de pensamento, sentimento e ação, as conexões neurais que dão apoio a esse repertório são fortalecidas, tornando-se vias predominantes para os impulsos nervosos. Enquanto as conexões que não são usadas se enfraquecem, aquelas que são usadas repetidamente ficam cada vez mais fortes.¹¹

Havendo uma opção entre duas respostas alternativas, vencerá a que possui a rede de neurônios mais rica, mais forte. Além disso, quanto mais essa resposta se repetir, mais as vias neurais ganharão espessura, a fim de dar-lhe apoio. Quando os hábitos foram bem aprendidos, por meio de incontáveis repetições, os circuitos neurais subjacentes se tornam a opção preferencial do cérebro, ou seja, age-se automática e espontaneamente.

As competências podem ser vistas como um feixe coordenado de hábitos — o que se pensa, se sente e se faz para realizar um trabalho. Quando esse hábito é disfuncional, sua substituição por outro mais eficaz requer bastante prática ou um hábito melhor — com a inibição do insatisfatório — para que o circuito neural do antigo hábito se atrofie (o que os psicólogos chamam de “extinguir”). Conseqüentemente, o melhor circuito do comportamento ficará mais forte. O hábito melhor terminará por substituir o antigo no papel de resposta automática em situações-chave.

O teste desse tipo de aprendizado — desse tipo de novos circuitos —

para uma competência emocional consiste em como uma pessoa reage automaticamente no momento decisivo. A prova de se alguém como Henry dominou os elementos fundamentais para estabelecer vínculos e cooperação surge em situações nas quais ele tenha uma escolha crucial: ou permanecer no seu cubículo metendo a cara sozinho, ou consultar vários colegas que possuam informações úteis e conhecimento especializado. Se, espontaneamente, ele sair de seu cubículo para falar com um colega, e o fizer de maneira eficaz, isso indicará que um novo hábito passou a ser incorporado.

Um Modelo Diferente de Aprendizado

Um pesquisador, funcionário do Escritório de Gerenciamento de Pessoal dos Estados Unidos, estava me dando uma explicação sobre os resultados de uma análise maciça das competências requeridas para uma ampla gama de empregos públicos. “Treinar para a parte técnica dos empregos é fácil. Muito mais difícil é treinar as pessoas para serem flexíveis, terem integridade, serem conscienciosas ou terem habilidades interpessoais.”

O treinamento técnico é fácil, comparado com o desenvolvimento da inteligência emocional. Todo o sistema de educação norte-americano está dirigido para as habilidades técnicas. Porém, quando se trata de aprender competências emocionais, esse sistema carece de muita coisa. As capacidades como empatia ou flexibilidade diferem fundamentalmente das aptidões cognitivas. Elas utilizam áreas diferentes do cérebro.

As aptidões puramente cognitivas estão baseadas no neocórtex, o *cérebro pensante*. Entretanto, no caso das competências pessoais e sociais, outras áreas do cérebro entram em ação, principalmente o circuito que vai dos centros emocionais — em especial a amígdala — até bem fundo na parte central do cérebro, e sobe para os lobos pré-frontais, que são o centro executivo do cérebro. O aprendizado da competência emocional produz uma nova sintonia nesse circuito.

Como o aprendizado intelectual difere de modo fundamental da mudança de comportamento, os modelos de educação para os dois processos são significativamente diferentes. No que se refere às habilidades intelectuais, a sala de aula é um ambiente apropriado, e apenas ler ou ouvir a respeito de um conceito pode ser suficiente para dominá-lo. O pensamento estratégico e a programação de computadores podem ser ensinados com eficácia dessa maneira, distante do *toma lá dá cá* da vida cotidiana no trabalho.

No caso da mudança de comportamento, por outro lado, a própria vida é a arena para o aprendizado, e isso requer prática durante um longo tempo. Essencialmente, o aprendizado na escola consiste em acrescentar informações e entendimento aos bancos de memória do neocórtex. O neocórtex aprende encaixando novos dados e percepções nas molduras existentes de associação e compreensão, ampliando e enriquecendo o circuito neural correspondente.

Entretanto, o aprendizado da competência emocional envolve mais do que isso. Requer que a pessoa engaje também seu circuito emocional, no qual estão armazenados os hábitos sociais e emocionais. A mudança desses hábitos — aprender a se aproximar das pessoas de forma positiva ao invés de evitá-las, ouvir melhor ou fazer comentários com habilidade — é uma tarefa mais desafiadora do que simplesmente acrescentar fatos novos aos antigos. O aprendizado emocional exige uma mudança mais profunda no nível neurológico, tanto enfraquecendo o hábito existente como substituindo-o por outro melhor.

A compreensão dessa diferença na função subjacente do cérebro é fundamental para projetarmos métodos de ensino das competências emocionais. Um erro comum cometido pelas organizações é tentar incutir uma competência emocional como orientação para o serviço ou a liderança, utilizando as mesmas técnicas que ensinam, de modo eficaz, a criar um plano de negócios. Isso não basta. A mudança de um hábito baseado na inteligência emocional requer um tipo inteiramente novo de estratégia de ensino. Aliás, algumas escolas, corporações e até mesmo

governos estão finalmente começando a entender isso.

Muitos dos princípios padronizados de ensino para treinamento e desenvolvimento nas organizações são derivados de estudos de estudantes universitários praticando habilidades motoras básicas ou engajados em tarefas cognitivas simples, como memorizar listas de palavras.¹² Entretanto, esses princípios são insuficientes para uma tarefa mais complicada — aumentar as competências emocionais. O aprimoramento da competência emocional exige uma compreensão dos elementos fundamentais da mudança de comportamento. Deixar isso de lado acarreta o desperdício de imensos investimentos em treinamento e desenvolvimento, todos os anos. Neste exato momento, milhões e milhões de dólares estão sendo desperdiçados em programas de treinamento que não têm qualquer impacto duradouro, ou mesmo qualquer efeito, na construção da competência emocional. Isso equivale a um erro de 1 bilhão de dólares.

“Borrife e Reze”

O diretor executivo de uma das principais firmas farmacêuticas dos Estados Unidos estava impaciente. Havia notado um enorme crescimento nos custos de treinamento da companhia e queria saber uma coisa: o que estavam obtendo em troca desse dinheiro?

Era um pedido razoável e, vindo do diretor executivo, teve resposta imediata. Em pouco tempo, apresentaram-lhe um relatório feito às pressas, baseado em histórias.

Isso era inaceitável. O diretor executivo, médico por formação, com doutorado em estatísticas biomédicas e ainda ex-cientista de pesquisas, queria dados concretos. O pessoal responsável voltou para suas mesas e elaborou um plano mais bem estruturado para avaliar, em dólares e em termos de estratégia de longo prazo, os programas de treinamento da corporação. Convocaram peritos de fora — Charley Morrow, da firma de

consultoria Linkage, e Melvin Rupinski, da Universidade de Tulane. O resultado foi uma dessas raridades no mundo empresarial: um projeto quadrienal rigoroso, que utilizava os métodos quantitativos da ciência para avaliar se o treinamento da companhia de fato justificava seu custo.¹³

Que isso seja uma raridade no mundo dos negócios é, em si mesmo, um paradoxo. Apesar dos bilhões de dólares gastos em programas de treinamento empresarial no mundo todo, a eficácia desses programas raramente é avaliada pelas companhias que pagam por eles, e muito menos por qualquer outra entidade. As estimativas do grau em que as habilidades ensinadas em programas de treinamento das companhias são transportadas para a conduta do dia-a-dia no trabalho chegam à cifra deprimente de meros 10%. Entretanto, ninguém tem certeza de qual é o índice verdadeiro de melhoria de desempenho no trabalho, porque os dados raramente são coligidos.¹⁴

Em outubro de 1997, a Sociedade Norte-americana de Treinamento e Desenvolvimento (ASTD) fez um levantamento de um grupo selecionado de 35 companhias-padrão altamente conceituadas; 27 disseram que tentavam, de alguma forma, promover a competência emocional através de treinamento e desenvolvimento.¹⁵ Dessas, porém, mais de dois terços jamais haviam tentado avaliar o impacto de seus esforços. As que o fizeram, na sua maioria, baseavam-se em medições imprecisas, como reações às sessões de treinamento e pesquisas de opinião entre os empregados.

Um levantamento mais amplo feito pela ASTD verificou que apenas 13% das companhias avaliavam seu treinamento em termos de desempenho no trabalho.¹⁶ O chefe de recursos humanos de uma das maiores companhias do mundo dos serviços financeiros confidenciou-me: “A única medição concreta que tivemos do treinamento e desenvolvimento é do número de pessoas nas cadeiras. Sabemos apenas que as pessoas passam pelo treinamento, não que extraíam qualquer coisa dele. Às vezes, chamamos isso de *borrife e reze*, ou seja, exponha todos ao treinamento e espere que alguns retenham algo.”

Os Resultados

Eram executivos dos escalões superiores de uma gigantesca companhia farmacêutica. Estavam reunidos para um seminário num hotel de férias escondido nas montanhas. A semana se concentrou sobretudo em *habilidades para lidar com pessoas* e examinou maneiras de liderar com maior eficácia outros gerentes, num ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico.

Os tópicos incluíram uma gama de competências emocionais, inclusive como modelar um *gerenciamento eficaz de pessoas*, como motivar os subordinados e avaliar seus pontos fortes e fracos, e como fazer comentários sobre desempenho, gerenciar equipes, lidar com conflitos e liderar a inovação. Havia também um tempo reservado para que os executivos refletissem sobre seu próprio comportamento e o impacto deste sobre as pessoas com quem lidavam.

Foi um menu completo de cinco dias de desenvolvimento, bastante representativo dos milhares de cursos para executivos e gerentes proporcionados pelas organizações existentes pelo mundo afora. Mas valia o seu custo, como o diretor executivo se perguntara?

Não.

Não só deixou de produzir qualquer melhoria, como os executivos que participaram foram avaliados por seus chefes como mostrando-se, em média, *menos* eficazes nessas competências do que antes do seminário. Um dos avaliadores me disse que “comparando as avaliações do comportamento dos gerentes antes e depois do seminário, houve uma ligeira mudança negativa. Mostravam-se um pouco menos capazes”.

Dos cerca de uma dezena de programas de gerenciamento avaliados pelo estudo da companhia farmacêutica, esse foi o mais decepcionante. No geral, os resultados variaram. Enquanto alguns programas se revelaram sem dúvida alguma dignos do esforço, com vários outros isso não ocorreu.

Os programas de treinamento diferiam muito em termos de enfoque, participantes e resultados. As competências que visavam aumentar iam

desde ensinar aos executivos como motivar seus empregados, passando por ajudar os gerentes a se comunicarem de modo mais eficaz, solucionar conflitos e gerenciarem as mudanças, até melhorar a capacidade dos supervisores de fazer comentários e promover relações positivas com os trabalhadores.

Todos os programas foram avaliados com base nos efeitos observáveis sobre o desempenho dos que haviam participado, com avaliações antes e depois do programa feitas por chefes, colegas ou subordinados, conforme cada caso. Uma boa técnica estatística permitia converter esses resultados em cálculos de retorno em relação ao investimento feito, e os métodos utilizados ofereciam um ótimo modelo para tais avaliações de treinamento, o qual deveria ser amplamente copiado.¹⁷

Essa avaliação muito cuidadosa — e muito rara — produziu resultados que obrigam a pensar; sobretudo entre aqueles que atuam no treinamento para gerenciamento. Constatou-se que três dos 11 programas que se concentravam em capacidades interpessoais essenciais para os dirigentes foram inteiramente inúteis. Dentre estes, estavam o retiro de cinco dias nas montanhas, um treinamento para chefes de laboratório sobre gerenciamento do desempenho pessoal e um programa de formação de equipe.

O cálculo do tempo para que esses programas repusessem seu custo — isto é, apenas zerassem a conta — mostrou que o treinamento para formação de equipe levaria sete anos para se pagar, *se* os efeitos pudessem durar esse tempo todo (o que era uma suposição duvidosa). No caso dos outros dois, os custos *nunca* seriam repostos, pois nenhum dos dois produziu sobre o desempenho no trabalho um impacto vigoroso o bastante para justificar o gasto!

A avaliação revelou que cinco dos 11 programas levariam mais de um ano para reporem seu custo, ainda assim pressupondo-se que seus resultados durassem tanto tempo. Esses cinco programas, tão ineficazes quando examinados em retrospectiva, custaram um total de quase 700 mil dólares, gastos com os 147 empregados avaliados.

No caso dos outros cinco programas de treinamento de liderança e gerenciamento o quadro era melhor.¹⁸ O retorno sobre o investimento feito neles variou de 16% a 492%. Além disso, um outro programa sobre gerenciamento de tempo (uma aptidão de gerenciamento de estresse que recorre a controle de impulsos e outras competências de autorregulamentação) apresentou um período espetacularmente curto de reposição de custo — cerca de três semanas — e um retorno sobre o investimento de 1.989%, no primeiro ano. Em termos de retorno sobre o investimento, esse curso, desenvolvido na própria companhia, foi muito melhor do que outro similar — muito conhecido em âmbito nacional —, sobretudo porque custou apenas 3 mil dólares, enquanto o de prestígio nacional custou 68 mil dólares.

Em resumo, quando funcionam, os programas repõem seus custos, na maioria das vezes dentro de mais ou menos um ano, e se justificam por melhorarem de forma quantificável o desempenho no trabalho. Quando os programas deixam de produzir resultados, são um desperdício de tempo e dinheiro.

Será que o projeto quadrienal de avaliação do treinamento na firma farmacêutica valeu o tempo e dinheiro despendidos? Sem dúvida. Para início de conversa, foi uma relativa pechincha, pois o esforço todo custou 500 mil dólares, durante um período em que a companhia estava gastando 240 milhões de dólares em treinamento. Em outras palavras, a avaliação representou apenas 0,02% do orçamento de treinamento.¹⁹

Desde então, a companhia reformulou por completo seus programas de treinamento e desenvolvimento, e nenhum dos programas que representavam perda de dinheiro voltou a ser utilizado. Além disso, o próprio estudo fixou-se como um parâmetro de aferição, estabelecendo o padrão de como as companhias devem proceder para obter uma leitura empiricamente correta do valor de seus próprios programas de treinamento.

Quando os Exigentes Ficam Frouxos

Cary Cherniss, psicólogo da Universidade Rutgers (e co-presidente, como eu, do Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Organizações), procurou por todo lado programas de treinamento empresarial de competências emocionais que tivessem sido avaliados com o uso de medições imparciais dos resultados e de um grupo de comparação, que é o melhor meio de avaliação. Cary constatou, com espanto: “Poucas são as companhias que de fato testam os programas de treinamento em que estão apostando milhões de dólares. Quando se trata de relações humanas, as companhias muito exigentes afrouxam e simplesmente não insistem em comprovar resultados. Muitos executivos parecem não se dar conta de que é possível projetar estudos para testar programas nos quais se está gastando tanto.”

Às vezes, o fenômeno é resultado de ingenuidade; noutras, culpa da política interna da empresa. Cherniss conta o caso de uma companhia de alta tecnologia que investiu mais de 1 milhão de dólares num programa de treinamento para aprimorar o trabalho em equipe. No entanto, nenhum esforço foi feito para avaliar sua eficácia. Por quê? “Era o projeto favorito de um dos vice-presidentes executivos. Ninguém queria saber se *funcionava*, apenas se as pessoas gostavam dele. As companhias não avaliam os resultados para ver se os programas têm algum impacto real sobre o desempenho.”

Quando o fazem, os resultados podem ser perturbadores. Um executivo de uma companhia incluída na lista das 100 *mais* da *Fortune* disse-me, em tom de lamentação: “Acabamos de tentar avaliar os benefícios de um programa de treinamento que usamos durante anos e no qual gastamos milhões de dólares. Verificamos que sua correlação com a produtividade era nula, fosse qual fosse o parâmetro adotado.”

Com enorme frequência, o único efeito real do treinamento, independentemente de sua finalidade, é que as pessoas sentem um *surto* de energia que não dura mais do que alguns dias ou semanas, depois dos

quais os participantes recaem no modo costumeiro como se portavam anteriormente. O efeito mais comum dos seminários de treinamento, qualquer que seja seu conteúdo ostensivo, é aumentar a autoconfiança das pessoas, pelo menos por algum tempo.²⁰

Contudo, se tudo o que se conseguiu aumentar foi a confiança do participante, isso quer dizer que esses programas são como a pluma mágica de *Dumbo*, no antigo desenho animado de Walt Disney. Quando o elefantinho tímido, com as orelhas imensas, ganha uma pluma mágica de seu mentor, um esperto ratinho, ele a agarra firmemente com sua tromba, bate as orelhas e começa a voar.

É claro que, um dia, Dumbo perde sua pluma e percebe que continua podendo voar. No caso das competências emocionais, não é assim tão simples. Embora o entusiasmo e o espírito do *deixa comigo* ajudem, só servem de alguma coisa caso as pessoas disponham das habilidades subjacentes e aprendam as competências para *fazer* com que funcionem. Quando não se tem empatia ou se é socialmente inepto, quando não se aprendeu a gerenciar os conflitos ou adotar a perspectiva de um cliente, o mero entusiasmo não serve de substituto, e pode levar a lambanças bem-intencionadas.

O mundo do treinamento parece suscetível a caprichos e modismos. Esse é o tom de lamento do exame feito sobre o estado atual do treinamento e desenvolvimento, ao concluir que muitíssimos programas são “adotados com base num proponente persuasivo, num folheto atraente ou em depoimentos de participantes anteriores”.²¹

Quando se trata de avaliação, o rigor dá lugar à impressão. As avaliações exigentes, como as feitas pela firma farmacêutica, são extremamente raras. Em vez de determinar objetivamente os efeitos do treinamento, a avaliação típica assume o formato de *fichas otimistas*, comentários dos participantes sobre se gostaram do programa e o que mais apreciaram nele. Este é um sistema de qualificação que, evidentemente, favorece as experiências atraentes e divertidas em detrimento das que têm substância. O fato de as pessoas terem se divertido passa a ser marca de

excelência, dando-se mais valor à diversão do que ao ensino.

Essa carência de dados alimenta as incontáveis ondas de programas *quentes* que varrem os oceanos empresariais. Nos anos 60 e 70, as companhias enviaram milhares de seus empregados a *grupos de encontro e treinamento de sensibilidade*, sessões não estruturadas, nas quais as pessoas davam vazão aos seus sentimentos mais crus (um exercício geralmente fútil de emocionalismo, em oposição a ser inteligente *quanto à* emoção). Procediam assim a despeito de não existir a mínima prova de que tais sessões ajudassem as pessoas em seus empregos e apesar de dados que indicavam que esses grupos, quando mal dirigidos, podiam ter repercussões negativas.

Competências Emocionais: Diretrizes para o Aprendizado

Quando se perguntou a chefes de desenvolvimento em companhias incluídas na lista das 500 *mais* da *Fortune* o que lhes dificultava avaliar seus próprios programas de treinamento, a queixa mais comum foi a falta de padrões e parâmetros de aferição disponíveis para o treinamento das chamadas habilidades interpessoais, como as competências emocionais.²²

Para ajudar a modificar essa situação, fui o co-fundador do Consortium for Research on Emotional Intelligence in the Organizations, uma coligação de pesquisadores e profissionais das escolas de administração de empresas, do governo federal, de firmas de consultoria e de empresas.²³ Nosso consórcio examinou as conclusões científicas sobre mudança de comportamento e estudou programas de treinamento exemplares, a fim de criar as diretrizes básicas para as melhores condutas no ensino das competências baseadas na inteligência emocional.²⁴

Quadro 2

Diretrizes para o Treinamento de Competência Emocional

Avalie o trabalho: O treinamento deve-se concentrar nas competências que são mais necessárias para a excelência em um determinado trabalho ou função.

Advertência: O treinamento de competências irrelevantes não tem sentido algum.

Melhor Conduta: Projetar o treinamento com base nas necessidades sistemáticas

Avalie o indivíduo: O perfil do indivíduo em termos de pontos fortes e limitações deve ser avaliado, a fim de se identificar o que precisa ser melhorado.

Advertência: Não tem sentido mandar uma pessoa fazer treinamento de competências que já possui ou de que não necessite.

Melhor Conduta: Adaptar o treinamento às necessidades do indivíduo.

Apresente as avaliações com cuidado: Os comentários sobre os pontos fortes e fracos de uma pessoa que possuem determinada carga emocional.

Advertência: Um comentário inepto pode perturbar, enquanto um hábil motiva.

Melhor Conduta: Use a inteligência emocional ao apresentar as avaliações iniciais da competência emocional de uma pessoa.

Avalie a predisposição: As pessoas se encontram em níveis diferentes de predisposição.

Advertência: Quando as pessoas não estão predispostas, há maior probabilidade de que o treinamento seja um desperdício.

Melhor Conduta: Avalie a predisposição e, se alguém ainda não estiver pronto, concentre-se inicialmente em promover essa predisposição.

Motive: As pessoas aprendem na medida em que estejam motivadas – por exemplo, dando-se conta de que a competência é importante para fazer bem o seu trabalho – e tornem a competência uma meta pessoal da mudança.

Advertência: Quando as pessoas não estão motivadas, o treinamento carecerá de eficácia.

Melhor Conduta: Deixe claro como o treinamento vai produzir frutos no trabalho ou na carreira do indivíduo, ou como será compensador de alguma outra maneira.

Faça com que as mudanças sejam autodirigidas: Quando as pessoas dirigem seus programas de aprendizado, ajustando-os às suas necessidades, circunstâncias e motivações, o aprendizado é mais eficaz.

Advertência: Os programas do tipo *tamanho único* não se ajustam a ninguém especificamente.

Melhor Conduta: Faça com que as pessoas escolham suas próprias metas de desenvolvimento e projetem seu próprio plano para persegui-las.

Concentre-se em metas claras e factíveis: As pessoas precisam que esteja claro qual é a competência e quais os passos necessários para melhorá-la.

Advertência: Programas de mudança mal-centrados ou irrealistas levam a resultados imprecisos ou ao fracasso.

Melhor Conduta: Expresse os pontos específicos da competência e ofereça um plano viável para chegar a ela.

Impeça a recaída: Os hábitos mudam lentamente e as recaídas ou escorregões não significam necessariamente a derrota.

Advertência: As pessoas podem ficar desencorajadas pela lentidão das mudanças ou pelo movimento de inércia dos antigos hábitos.

Melhor Conduta: Ajude as pessoas a encararem as recaídas e os escorregões como lições para estarem mais bem preparadas na vez seguinte.

Faça comentários sobre o desempenho: Os comentários continuados encorajam e ajudam a orientar as mudanças.

Advertência: Avaliações imprecisas podem deturpar o treinamento.

Melhor Conduta: Inclua no plano de mudanças as avaliações a serem feitas por supervisores, colegas, amigos, qualquer pessoa que possa ajudar a orientar, monitorar ou fazer exames adequados de progresso.

Estimule a prática: As mudanças duradouras requerem uma prática constante, tanto no trabalho como fora dele.

Advertência: Um único seminário ou oficina é um começo, mas não é suficiente por si só.

Melhor Conduta: Utilize as oportunidades que surjam naturalmente para praticar no trabalho e em casa, e tente assumir novos comportamentos de forma repetida e sistemática, ao longo de um período de alguns meses.

Arrume apoio: As pessoas que pensam de forma semelhante e que estejam tentando efetuar mudanças parecidas podem proporcionar um decisivo apoio continuado.

Advertência: Manter-se sozinho pode tornar as mudanças mais difíceis.

Melhor Conduta: Monte uma rede de apoio e estímulo. Mesmo um único companheiro ou orientador vai ajudar.

Forneça modelos: Pessoas de alta posição e muito eficazes, que

corporifiquem a competência, podem servir de modelos para inspirar as mudanças.

Advertência: A atitude do tipo *faça-o-que-eu-digo-e-não-faça-o-que-eu-faço* por parte de superiores tira o sentido da mudança.

Melhor Conduta: Incentive os supervisores a darem valor à competência e a demonstrá-la; faça com que os que ministram treinamento atuem da mesma maneira.

Seja enorajador: As mudanças serão maiores quando o ambiente da organização der apoio às mudanças, valorizar a competência e proporcionar uma atmosfera segura para se fazerem experimentos.

Advertência: Quando não existe apoio verdadeiro, especialmente da parte dos chefes, o esforço para mudar parecerá sem consistência ou demasiado arriscado.

Melhor Conduta: Incentive as mudanças que correspondam aos valores da organização. Mostre que a competência é importante para a obtenção de emprego, promoções, boas avaliações de desempenho e coisas semelhantes.

Endosse a mudança: As pessoas precisam de reconhecimento, precisam sentir que seus esforços para mudar são importantes.

Advertência: A falta de endosso é desestimulante.

Melhor Conduta: Faça com que a organização demonstre que dá valor às mudanças de forma concreta: elogios, aumentos salariais ou maiores atribuições.

Faça a avaliação: Estabeleça meios para avaliar o esforço de desenvolvimento a fim de verificar se ele tem efeitos duradouros.

Advertência: Muitos ou a maioria dos programas de desenvolvimento deixam de ser avaliados. Por isso, permanecem os equívocos e os programas inúteis.

Melhor Conduta: Encontre formas de medir a competência ou aptidão demonstrada no trabalho, preferível antes e depois do treinamento, bem como vários meses (e, se possível, um ou dois anos) depois.

As diretrizes decorrentes desse trabalho estão resumidas no Quadro 2. Esses são dois pontos-chave:

- Cada elemento é necessário para um aprendizado eficaz, mas não basta por si só.
- O impacto de cada elemento aumenta na medida em que se torne parte de um processo que inclua os demais elementos.

O Ensino das Habilidades Importantes

Ela era contadora num setor de atendimento de saúde e tinha um problema concreto. Não suportava ouvir críticas. Quando achava que suas idéias ou sua personalidade estavam sendo atacadas, ficava furiosa e dizia coisas das quais se envergonhava depois.

Mas estava resolvida a tomar alguma providência a esse respeito. Matriculou-se num programa de mestrado em administração de empresas para executivos e encontrou uma oportunidade para cultivar o autocontrole emocional, uma competência que sabia que precisava desenvolver.

Tinha um plano múltiplo para isso:

- Aprender e dominar medidas para um melhor autocontrole, tais como antever situações em que se acenderia o estopim e se preparar para não *se perder*. Lembrar a si mesma que o que ela vê como *crítica* ou *ataque* na maioria das vezes é um comentário feito com a intenção de ajudar.
- Praticar essas reações em todas as oportunidades. Ensaia-las mentalmente duas vezes por mês.
- Recrutar colegas do curso para representar junto com ela situações perturbadoras, para que possa experimentar suas estratégias de autocontrole.

- Combinar com um companheiro da equipe de aprendizado para que lhe faça um sinal sempre que a vir sendo teimosa, inflexível ou com uma reação desproporcional, a fim de lembrar-lhe que exerça seu autocontrole.

Esse conjunto de táticas de aprendizado, tão adequadas para cultivar a inteligência emocional, pode parecer fora de lugar num programa de mestrado em administração de empresas. No entanto, faz parte do currículo na Escola Weatherhead de Administração de Empresas na Universidade de Case Western Reserve, em Cleveland, líder na preparação de seus alunos nessas capacidades cruciais.

A Weatherhead levou muito a sério uma grande quantidade de críticas comuns entre as pessoas formadas em cursos de mestrado em administração de empresas. Entre essas, apontavam que os cursos eram demasiado analíticos e deixavam de abordar temas como habilidades interpessoais, de comunicação e de trabalho em equipe. Por isso, a escola adotou um programa para reinventar o ensino da administração de empresas, desenvolvendo um curso inovador — Avaliação e Desenvolvimento Gerencial — que incorpora muitas (senão a maioria) das diretrizes do Consórcio.²⁵

O curso, encabeçado por Richard Boyatzis, um dos vice-decanos, oferece aos alunos as ferramentas para um aprendizado que irá se desenrolar durante toda a vida. Trata-se de métodos para avaliar e desenvolver as capacidades pessoais de que precisarão na atividade de gerência no decorrer da carreira. A partir de 1990, esse curso foi oferecido a vários e diferentes grupos de alunos. Na maioria, são homens e mulheres nas faixas de 20 e 30 anos de idade, que resolveram retomar seus estudos num curso de mestrado em administração de empresas, depois de terem trabalhado durante vários anos. Também é oferecido a médicos, advogados e outros profissionais liberais, a maioria dos quais nas faixas dos 40 e 50 anos de idade, sob a forma de curso de extensão, com um ano de duração, na Weatherhead.

O curso começa com um período de auto-exame, durante o qual os alunos refletem sobre seus valores, aspirações e metas. Passam depois por uma gama de avaliações de suas competências, identificando seus pontos fortes e fracos.

O curso fornece um mapa de competências emocionais parecido com o do Quadro 1, no Capítulo 2.²⁶ Nesse mapa e à luz dos resultados de sua própria avaliação e de suas necessidades de carreira, cada aluno escolhe um conjunto de competências para serem fortalecidas. Em vez de adotar um procedimento único, coisa muito comum no treinamento empresarial, os alunos montam para si próprios um plano individualizado de aprendizado.

A turma reúne-se para uma sessão semanal de três horas. As primeiras duas semanas se concentram na avaliação e as sete seguintes se referem aos resultados. Somente então, quando as avaliações e suas implicações já foram inteiramente digeridas, é que os alunos começam a desenvolver seus planos de aprendizado, numa etapa que pode durar até cinco semanas. Foi isso o que fez a assessora financeira de pavio curto, que precisava cultivar seu autocontrole.

E funciona? Para descobrir se funciona ou não, turmas sucessivas que se formaram na Weatherhead foram submetidas a uma série de avaliações rigorosas, com o uso de medições comuns no setor.²⁷ Em comparação com qualificações análogas, feitas quando ingressaram na escola, elas mostraram uma melhoria de 86% nas aptidões avaliadas. Além disso, os acompanhamentos, realizados três anos depois de haverem terminado o programa, mostraram que esses ganhos se mantinham no trabalho.²⁸

A moral disso para o ensino de administração de empresas é que os alunos podem dominar as capacidades de inteligência emocional que o mundo do trabalho exige, caso recebam as ferramentas certas para o aprendizado.

Uma das aplicações do treinamento de inteligência emocional mais inovadoras para o ambiente de trabalho não será encontrada em companhia alguma. Trata-se de um programa para pessoas que *perderam* seus empregos. Este programa foi elaborado para ajudá-las a aprimorar seus recursos interiores, que as auxiliarão a encontrar nova colocação.

Como as pessoas ficam abaladas depois de perderem o emprego, incertas em relação ao seu futuro, com medo quanto às suas finanças e atormentadas por dúvidas sobre si mesmas, a própria busca de emprego pode ser facilitada por meio do aumento de sua competência emocional. Essa foi a estratégia usada num projeto de obtenção de emprego impressionantemente bem-sucedido, o programa JOBS de Michigan, montado por um grupo da Universidade de Michigan, depois de uma onda de cortes de empregos na indústria automobilística desse Estado.

O programa teve um enorme êxito e foi outra aplicação-modelo das diretrizes do Consórcio. As pessoas que passaram pelo programa conseguiram empregos com uma rapidez cerca de 20% maior — e em empregos de melhor qualidade — do que as pessoas de nível semelhante que não haviam passado por lá.

Robert Caplan é o chefe do programa de comportamento empresarial da Universidade George Washington e co-fundador do programa JOBS, junto com Richard Price, psicólogo da Universidade de Michigan. Segundo seu comentário, “isso funciona para todos — tanto o vice-presidente despedido como o sujeito que costumava esvaziar os cinzeiros do vice-presidente”.

O princípio por trás é simples: muitas das mesmas competências emocionais que fazem as pessoas se destacarem no trabalho também as tornam mais aptas para encontrar um novo emprego. Ajudar as pessoas a aumentarem essas competências as auxilia a voltarem a trabalhar mais depressa e a se saírem melhor depois de conseguirem o novo emprego.

Caplan diz: “Se a pessoa for tímida, além de estar pessimista e deprimida por ter perdido o emprego, perde pelos dois lados. É uma combinação paralisante.”

No entanto, o programa JOBS constatou que os que estavam procurando emprego e que tinham as piores probabilidades de encontrar trabalho eram os que mais se beneficiavam com o treinamento. Caplan afirma que “isso funciona até mesmo para os que estão clinicamente deprimidos, como ficam muitas pessoas depois de terem perdido o emprego”.

O JOBS incute dois conjuntos de aptidões nos que procuram emprego: aptidões práticas (como a identificação de talentos valorizados no mercado de trabalho e o estabelecimento de redes para detectar oportunidades que surjam) e flexibilidade que os habilite a tirar partido de suas possibilidades de colocação no mercado.

Num formato simples de cinco sessões, dois orientadores trabalham com grupos de 15 a 20 participantes, a maioria deles recrutados por meio de programas de localização de empregos das empresas.²⁹ Essas sessões se concentram em aprender ações, utilizando ferramentas como ensaios mentais, teatralizações e encenações de aptidões-chave.

Uma dessas habilidades é o otimismo. Dadas as incertezas e os reveses com que se defrontam os que procuram emprego, eles precisam ser vacinados contra o derrotismo diante de tentativas infrutíferas. Ser recusado algumas vezes faz parte inevitável de qualquer busca de emprego. O desestímulo pode sangrar até se transformar em desesperança e desespero. Aliás, o desespero não é uma atitude que arranje emprego para ninguém.

Não é de espantar que a depressão, os problemas de alcoolismo e as rixas conjugais se avolumem entre aqueles que continuam desempregados e se atenuem depois que a pessoa encontra um emprego compensador.³⁰ No programa, ensina-se às pessoas como antever a rejeição e ensaiar o que devem dizer a si próprias quando isso acontecer. Visualizar por antecipação esses momentos difíceis e ter uma resposta interior viável diminui a perda emocional e acelera o tempo de recuperação.

Entre outras, o programa aprimora as seguintes capacidades:

- Adotar outra perspectiva, a fim de ajudar os que buscam emprego a pensar como o empregador
- Autoconfiança, que é a sensação fundamental de que se pode vencer, indispensável para se empreender o esforço requerido
- Estabelecimento de rede, pois a maioria dos empregos é encontrada através de contatos pessoais
- Tomada de decisão para o gerenciamento de carreira. O primeiro oferecimento que se tem não é necessariamente o que se deve aceitar. Deve-se avaliar qualquer emprego em função dos valores e das metas de carreira da pessoa
- Autocontrole emocional, para que a pessoa não seja tomada e paralisada por sentimentos aflitivos, o que tornaria mais difícil empreender o grande esforço exigido

É claro que todas essas capacidades de inteligência emocional provavelmente também renderão frutos *depois* de se conseguir um emprego. Foi isso o que aconteceu com o JOBS. Em meados do seu segundo ano de funcionamento, viu-se que os que haviam passado pelo JOBS estavam ganhando mais do que pessoas semelhantes que haviam buscado emprego sem passar pelo programa. A diferença era de 6.420 dólares (com uma estimativa de diferença de 48 mil dólares nos rendimentos do resto da vida).³¹

O programa JOBS, assim como os programas na Weatherhead e na American Express, constituem modelos de como se pode ajudar as pessoas a fortalecerem a competência emocional.

As Melhores Condutas

Desde a publicação, em 1995, do meu livro *Inteligência Emocional*, programas com o mesmo título assumiram seus lugares na lista de treinamentos da moda. Sistemáticamente, recebo de diversas partes do mundo a notícia de que alguém está oferecendo um programa que pretende ser algo referente à *inteligência emocional*, muitas vezes apenas uma apresentação diferente ou uma ligeira remodelagem de um programa que se oferecia antes sob outro nome.

Se esses programas seguem as diretrizes delineadas aqui, tudo bem. Caso não, o freguês que se cuide.

No mais das vezes, os programas de desenvolvimento de inteligência emocional são mal elaborados, mal executados e mal avaliados e, por isso, produzem um impacto desapontadoramente pequeno sobre a eficácia das pessoas, quando estas retornam ao seu trabalho. Daí a necessidade das diretrizes de que vamos tratar neste capítulo.

Embora quase todos os programas incluam pelo menos algumas dessas *melhores condutas*, o impacto máximo provém da sua potência adicional, quando são usadas de modo combinado.

As pessoas envolvidas em treinamento e desenvolvimento ficarão tentadas a ler rapidamente as diretrizes com uma lista de verificação na cabeça, marcando as que já adotam. Entretanto, mais útil — e mais desafiador — será assinalar as que *não* fazem parte da rotina na sua própria organização, e examinar a possibilidade de incluí-las.

Poucos programas de treinamento — ou talvez nenhum — seguem a totalidade dessas diretrizes. No entanto, na medida em que siga muitas ou a maioria delas, o programa será visivelmente mais eficaz para gerar melhorias no desempenho no trabalho.

A meta é utilizar essa nova compreensão das melhores condutas a fim de colocar em bases mais sólidas e mais científicas todo esforço para melhorar as *habilidades interpessoais*. As presentes diretrizes constituem uma matriz de última geração para o ensino e o aprendizado da inteligência emocional.

Avalie o Trabalho

Antes de começar qualquer treinamento, a pergunta básica a ser feita e respondida é: o que é necessário para que esse trabalho seja realizado de forma estupenda? A resposta a essa pergunta nem sempre é facilmente encontrada.

Vejamos o caso dos planejadores estratégicos. A teoria predominante é que quanto mais arguto for o intelecto de um planejador estratégico, melhor será seu desempenho. No final das contas, o planejamento é uma tarefa puramente cognitiva — ou, pelo menos, é isso que diz essa teoria. Aliás, quando os peritos — isto é, os próprios planejadores estratégicos ou os executivos aos quais estão subordinados — foram sondados, todos basicamente coincidiram em indicar que a única chave para o planejamento bem-sucedido reside no pensamento analítico e conceitual.¹

É verdade que um planejador estratégico não pode fazer seu trabalho sem as habilidades cognitivas necessárias. Mas seu êxito como planejador requer mais do que capacidade intelectual. As aptidões emocionais também são essenciais.

Os estudos revelam que os planejadores estratégicos que se destacam não são necessariamente superiores aos demais em habilidades analíticas. Pelo contrário, as aptidões que os colocam acima da maioria são as do campo da competência emocional: apurada percepção política, capacidade de desenvolver argumentos com impacto emocional e altos níveis de influência interpessoal.²

Os peritos haviam deixado de considerar um fato simples da vida

organizacional: tudo é uma questão de política. Uma análise mais objetiva revelou que a eficácia dos planejadores dependia de saber como conseguir o envolvimento dos principais tomadores de decisão no processo de planejamento, em todas as suas etapas, assegurando-se de que essas pessoas aderiam às pressuposições e às metas do plano, dispondo-se assim a adotá-lo.

Por mais brilhante que seja um plano estratégico, sem aliados e pessoas que o apoiem, está fadado ao fracasso, dada a política da vida organizacional. Até mesmo os mais inteligentes dos planejadores estratégicos podem não enxergar o verdadeiro papel da competência emocional para o êxito.

Quando a Coopers & Lybrand, uma das seis grandes entre as firmas de contabilidade e consultoria, resolveu oferecer a seus sócios treinamento nas habilidades-chave para suas funções, não tentaram adivinhar em que esse treinamento devia se concentrar. Sempre metódicos, de acordo com o estilo de sua firma, os dirigentes queriam dados.

Margaret Echols, na época a principal gerente da empresa, responsável pelo desenvolvimento de competência e que dirigiu essa iniciativa na Coopers & Lybrand, disse: “Nossa responsabilidade era identificar as competências requeridas para o êxito em nossa firma. Assim, começamos criando um modelo de competência para os sócios.”

Sua equipe começou por obter dos sócios a indicação de quais dentre eles se destacavam em seu desempenho. Depois de identificado o grupo de sócios destacados, foi feito um estudo em profundidade deles e de um grupo de comparação — de sócios com desempenho mediano C, utilizando-se entrevistas estruturadas, nas quais, por exemplo, lhes pediam que descrevessem em detalhes incidentes críticos — ou seja, ocasiões em que tinham se saído de maneira estupenda e algumas em que seu desempenho havia sido decepcionante.

As transcrições dessas entrevistas foram então codificadas e analisadas, a fim de se detectarem temas em comum e os padrões de pensamento, sentimento e atuação que estavam no cerne de seus êxitos. A partir desses

resultados, foi elaborada a lista das competências que tinham maior importância. Essas competências foram então testadas, para verificar se de fato distinguiam os que tinham desempenho de destaque dos que tinham desempenho mediano, ou seja, para verificar se essa lista de competências era efetiva. Em resumo, a Coopers & Lybrand seguiu uma metodologia de ponta para o desenvolvimento de um modelo de competência.³

Um método sistemático e objetivo como esse é necessário para se obter um quadro verdadeiro das competências de maior importância para uma determinada função. É por isso que a avaliação das competências que fazem com que alguém se destaque num trabalho específico tornou-se uma espécie de minissétor, cujos profissionais utilizam uma gama de métodos testados e aprovados para identificar os ingredientes do desempenho de ponta.⁴

As estratégias de treinamento também precisam levar em conta a maneira como um conjunto de capacidades apoia outro. Raramente mostra-se necessário melhorar apenas uma competência, já que as capacidades emocionais são interligadas e não independentes. Além disso, como vimos, muitas competências de ordem superior, como catalisar mudanças e liderar, são na realidade desenvolvidas a partir de outras competências.

Há alguns elementos de inteligência emocional tão básicos que constituem metacapacidades, essenciais para a maioria das demais competências. Esses elementos básicos abrangem a autopercepção, a autorregulamentação, a empatia e as habilidades sociais. Essas capacidades primárias são essenciais para dar apoio às competências emocionais delas derivadas. Por exemplo, um gerente que tente modificar seu estilo de liderança pode também precisar melhorar sua autopercepção, a fim de fazer com que a outra competência se modifique.

Nos estudos feitos sobre uma companhia de aviação comercial europeia, constatou-se que o que distinguiu os melhores comissários de bordo eram dois conjuntos de atributos de inteligência emocional: um conjunto de autodomínio, que incluía autocontrole emocional, desejo de

realização e adaptabilidade; e um conjunto interpessoal, que abrangia influência, inclinação para o serviço e trabalho em equipe. 5 Assim, quando uma companhia aérea norte-americana pediu a mim e a minha colega Thérèse Jacobs-Stewart que ajudássemos a projetar um programa de treinamento, nos concentramos no autogerenciamento e na capacidade de lidar com as pessoas.

Entretanto, acrescentamos duas capacidades de inteligência emocional de apoio, cada qual tendo como efeito tornar as pessoas melhores naquelas competências requeridas. Uma é a autopercepção, que ajuda as pessoas a saberem quando estão a ponto de terem um ataque da amígdala e, desse modo, serem mais capazes de sustar o ataque, antes que percam o controle. A outra é a empatia, que lhes permite fazer o mesmo em relação a outra pessoa, ou seja, pinçar os primeiros sinais de alarme de irritação, frustração ou ansiedade que mostram que uma pessoa está correndo o risco de um ataque de amígdala. A razão é simples: essa é a melhor estratégia para se evitarem embates destrutivos e impedir que ocorram.

Os comissários de bordo também precisavam de treinamento de empatia com um toque internacional. Cada cultura define de forma própria a maneira pela qual as pessoas expressam suas emoções. Quanto menos familiaridade se tenha com um determinado grupo, maior é a probabilidade de se cometer um erro de interpretação de seus sentimentos. Por isso, nos concentramos em desenvolver a empatia com uma grande variedade de pessoas.⁶

Avalie o Indivíduo

Seríamos nós os melhores juízes de nossos próprios pontos fortes e fracos? Nem sempre. Por exemplo, uma ironia a respeito da empatia. Quando se pergunta a alguém com que grau de precisão ela lê os sentimentos de outras pessoas, não há correlação alguma entre a sua resposta e o modo como de fato se sai em testes objetivos.⁷ Já quando as pessoas fazem a

avaliação da empatia de determinada pessoa que conhecem bem, existe um grau muito alto de acerto. Em resumo, em diversos aspectos, há pessoas que nos conhecem melhor do que nós mesmos, especialmente quando se trata do nosso grau de aptidão para os relacionamentos.

De forma geral, a avaliação ideal não se baseia em uma única fonte, mas em múltiplas perspectivas. Estas podem abranger relatórios próprios, bem como comentários de colegas, chefes e subordinados. O método de avaliação de 360 graus oferece comentários de todas essas procedências e pode ser uma fonte poderosa de dados relativos às competências que precisam ser melhoradas. Há várias metodologias de 360 graus que avaliam pelo menos algumas das competências emocionais.⁸

O ideal seria que uma avaliação abrangesse também índices mais objetivos de desempenho no trabalho, tais como os métodos de centro de avaliação, que medem como as pessoas se saem em simulações de situações de trabalho. Embora qualquer método seja, isoladamente, passível de erro, utilizados em conjunto podem pintar um quadro mais preciso, ainda que mais complexo, do perfil de competência emocional das pessoas (ver no Apêndice 5 mais informações a respeito de métodos de avaliação).

Como observa Susan Ennis, chefe do desenvolvimento de executivos do BankBoston, “as perspectivas múltiplas sobre si próprio são modos extremamente poderosos de aumentar a autopercepção e preparar a pessoa para tomar providências necessárias”.

Na Escola Weatherhead de Administração de Empresas, por exemplo, os alunos recebem informações sobre si mesmos de três fontes muito diferentes. Em primeiro lugar, fazem uma auto-avaliação de seus pontos fortes e limitações, bem como de seus valores. Depois, passam pelos comentários de outras pessoas, inclusive dos membros de uma equipe de trabalho à qual pertencem como parte do curso, colegas e um chefe no emprego, além de familiares e amigos. Por fim, recebem os resultados de uma bateria de testes de avaliação e de exercícios de simulação.

Entretanto, são avisados de que nenhuma dessas fontes é, em si

mesma, melhor ou mais precisa do que qualquer das outras, ou menos suscetível de distorções. Cada uma delas simplesmente acrescenta diferentes tipos de dados e perspectivas que oferecem olhos, ouvidos e vozes diferentes. Os próprios alunos — com uma orientação — interpretam os dados, e a partir disso encontram um caminho para o autodesenvolvimento.

O programa JOBS tomou emprestado um método do setor de entretenimento a fim de avaliar a competência emocional de pessoas que estavam examinando, para contratar algumas delas como orientadores — foram feitos testes como os que se fazem para atores, quando se procura alguém para interpretar determinado papel. Contou-me Robert Caplan: “Queríamos observá-los numa situação que requereria todas as competências sociais e emocionais de que necessitariam para orientar os treinamentos. Assim, pedimos a cada um que viesse nos ensinar alguma coisa — como organizar nosso orçamento, como entrevistar pessoas, qualquer coisa — durante apenas 15 minutos. Podia-se ver o grau de competência das pessoas logo nos primeiros momentos.”

Caplan recorda que os testes foram reveladores. “Um candidato começou de uma maneira profissional, distribuindo formulários para orçamento e colocando um diapositivo numa tela, dizendo: ‘Quero que vocês coloquem na coluna A quanto gastam’. Ou seja, nenhum engajamento, nada pessoal. Mortal. Porém, um dos que contratamos começou num tom muito autêntico: ‘É muito bom vê-los aqui. Sei que os tempos têm sido difíceis para vocês. Gostaria de saber algo sobre cada um de vocês, antes de começarmos’. Sentimos imediatamente a empatia, sentimos que gostávamos dessa pessoa e confiávamos nela.”

Apresente as Avaliações com Cuidado

Um plano de saúde no sudoeste dos Estados Unidos resolveu avaliar seus empregados utilizando o método de 360 graus. A seguir, faria com que

recebessem de seus supervisores a orientação que fosse necessária. 9 O problema começou quando alguém resolveu simplesmente mandar todos os resultados tanto para os empregados como para os supervisores, ao mesmo tempo, sem qualquer aviso ou interpretação.

Foi um desastre. Alguns supervisores chamaram imediatamente os empregados a suas salas, antes que tivessem tido a oportunidade de digerir as avaliações, de modo que muitos se sentiram pisoteados, em vez de ajudados. Alguns empregados ficaram furiosos, principalmente quando as qualificações atribuídas a eles pelo supervisor eram inferiores às feitas por seus colegas, e irromperam pela sala adentro para exigir uma explicação e até mesmo um pedido de desculpas.

Inúmeras vezes, a avaliação de desempenho é feita de forma inepta, com previsíveis conseqüências ruins. Entretanto, se usados com habilidade, os comentários sobre as competências de cada um podem ser uma ferramenta inestimável para o auto-exame, para se obterem mudanças e aprimoramento. Mal usados, podem se tornar uma marreta emocional.¹⁰

O gerente de uma companhia me disse: “Não ouço boas coisas dos que passaram por experiências com avaliações de 360 graus. As pessoas que fazem essas avaliações carecem, elas próprias, de empatia, autopercepção e sensibilidade. De modo que, para os que são submetidos a essas avaliações, a experiência pode ser brutal.”

Muito melhor foi o que me relatou um especialista em desenvolvimento de executivos de um gigante de programas para computadores. Ele apresenta os comentários feitos em 360 graus num nível de confiança absoluta, a cada uma das pessoas. “Ninguém mais vê esses resultados e a pessoa não precisa jamais mostrá-los a quem quer que seja. Eu mesmo não guardo sequer uma cópia, quando termino o trabalho. Queremos que isso seja uma ferramenta de desenvolvimento, e não uma marreta para ser usada por outra pessoa.”

Um erro comum é dedicar tempo insuficiente às avaliações. Um consultor me disse que “as pessoas passam dois ou três dias num centro de avaliação, sendo submetidas a simulações complexas, realizando uma

apreciação depois da outra, sendo checadas de acordo com todo tipo de medições de desempenho. Então, depois que tudo termina, passam uma ou duas horas examinando os resultados, o que parece uma avalanche de dados. As pessoas acabam confusas, em vez de ganharem maior autopercepção”.

Se existe uma tarefa que requer inteligência emocional, consiste em entregar às pessoas os resultados de avaliações de 360 graus. A empatia, a sensibilidade e a delicadeza são essenciais. Um erro comum é se concentrar nos pontos fracos e deixar de notar os pontos fortes. Isso pode desmoralizar a pessoa em vez de motivá-la.

Boyatzis diz que “é preciso louvar os pontos fortes que a pessoa tem, bem como indicar onde estão suas limitações. Com muita frequência, a concentração se dá nas deficiências da pessoa. Porém, o que se quer é ajudar a pessoa a reconhecer o núcleo de seus pontos fortes, confirmar aquilo que aprecia em si mesma. Por exemplo, as pessoas podem ganhar muita determinação a partir da crença de que têm a capacidade de mudar”.

Na Weatherhead, tem-se muito cuidado em ajudar os alunos a interpretar os resultados de suas avaliações de competência e a utilizar essa informação para montar planos de aprendizado realmente úteis. O programa de mestrado em administração de empresas para executivos dedica quatro sessões de três horas, além de aconselhamento individual, à interpretação e absorção dos dados provenientes das avaliações de competência. Depois, há mais quatro sessões de três horas, que se concentram na utilização dessa informação para a montagem de planos individuais de aprendizado.

Avalie a Predisposição

Um orientador de gerenciamento de um banco multinacional me contou que “um grande número de pessoas em nossos seminários de treinamento se sentem como se fossem prisioneiros do departamento de recursos

humanos. Elas simplesmente não têm vontade de estar ali. E sua resistência é contagiosa”.

A predisposição é crucial. Mas, muitas organizações não dão atenção alguma à vontade que, de fato, as pessoas enviadas para treinamento têm de aprender ou mudar. O diretor de desenvolvimento de executivos em uma companhia listada entre as 100 mais da Fortune me fez a observação de que os treinandos se dividem em três grupos: os apressados, que estão prontos para mudar; os em férias, que estão felizes por deixar de trabalhar durante um ou dois dias; e os prisioneiros, que receberam ordem de seu gerente para comparecerem.

Uma constatação prática é de que apenas cerca de 20% dos grupos estão prontos para fazer o esforço de mudança, em qualquer momento dado. E, mesmo assim, a vasta maioria dos programas de desenvolvimento está montada como se 100% tivessem essa disposição. 11 Não há razão alguma para deixar que essa baixa percentagem se mantenha. É possível avaliar o interesse, a motivação e a predisposição para mudar, que são os pré-requisitos para participar de um treinamento e se beneficiar com ele (ver os detalhes no Apêndice 5). Se as pessoas não estiverem prontas para mudar, então esse, exatamente, pode se tornar seu primeiro ponto de concentração. Qualquer outra coisa será uma perda de tempo. Se as pessoas não estiverem prontas para agir, forçá-las levará ao desastre: à farsa de cumprir o programa apenas para agradar a outros, a ressentimento em vez de entusiasmo, à desistência.

A fim de se evitar um desperdício de tempo e dinheiro, o primeiro passo é ajudar as pessoas a avaliarem sua própria predisposição. Há quatro níveis de predisposição: desinteresse ou resistência aberta, considerar uma mudança em algum ponto vago no futuro, estar maduro para formular um plano, e estar pronto para agir. 12

Na American Express Financial Advisors, antes que uma equipe chegue para seu treinamento em competência emocional, um dos membros do grupo de orientadores se reúne com o líder da equipe. Este, por sua vez, debate o programa em reuniões com a equipe, a fim de estimar como as

pessoas se sentem a respeito. Além disso, assinalou Kate Cannon, “antes de virem para a primeira sessão, tentamos conversar com cada pessoa sobre quaisquer preocupações que possam ter”.

Os que não estiverem prontos podem se beneficiar com o exame feito por si mesmos de seus valores e de sua visão, para verificar se querem efetuar alguma mudança. Isso nos leva ao passo seguinte.

Motive

Robert Caplan diz que o sentimento de eu vou conseguir é o motor que impulsiona a mudança. No programa JOBS, isso é muito visível. “Quando se trata de buscar emprego, se a pessoa não fizer o contato e não comparecer ao encontro, não vai conseguir nada. Para fazer com que as pessoas se esforcem, é preciso elevar sua expectativa de êxito, é preciso dar-lhes força.”

Isso se aplica de forma geral: as pessoas aprendem na medida em que estão motivadas. A motivação influencia todo o processo de aprendizado, desde alguém se matricular ou não, até aplicar ou não o que aprendeu ao seu trabalho.¹³ Além disso, as pessoas são mais motivadas para perseguir a mudança que corresponda a seus valores e esperanças. Como diz Boyatzis, da Weatherhead, “as pessoas têm de ser capturadas através de seus valores, suas metas, seus sonhos do que lhes é possível. Quando nos concentramos desde o começo nos valores e visões das pessoas, no que querem fazer de suas vidas, então elas consideram que estão utilizando a oportunidade do treinamento para o seu próprio desenvolvimento e não apenas para o da companhia”.

As janelas de oportunidade para o desenvolvimento — os momentos em que estamos mais motivados para aumentar nossas capacidades — surgem em pontos previsíveis de uma carreira.¹⁴

- Responsabilidade adicional, como uma promoção, pode tornar

plenamente visível um ponto fraco em termos de inteligência emocional.

- Crises da vida, como problemas em casa, dúvidas sobre a carreira ou uma *crise da meia-idade* quanto aos rumos pessoais, podem proporcionar uma motivação frutífera para a mudança.
- Problemas no trabalho, como dificuldades interpessoais, decepção com uma missão ou a sensação de não enfrentar desafios, podem motivar esforços para melhorar as competências.

Para a maioria das pessoas, a simples constatação de que o cultivo de uma determinada capacidade as ajudará a se saírem melhor aumenta seu entusiasmo. Kate Cannon, da American Express, comentou comigo: “Aqui, a motivação para o treinamento geralmente é alta, porque as pessoas se dão conta de que essas competências são importantes para o seu desempenho.” Quando as pessoas compreendem que o treinamento pode aumentar sua competitividade no mercado de trabalho ou dentro da organização — ou seja, quando o vêem como uma oportunidade — sua motivação aumenta. Além disso, quanto mais motivadas estão as pessoas para aprender, maior a eficácia que o treinamento assume para elas.¹⁵

Faça com que as Mudanças Sejam Autodirigidas

O método de linha de montagem, pelo qual determina-se que todas as pessoas que têm um determinado tipo de trabalho ou de função numa companhia sejam enviadas para um programa idêntico, pode dar certo quando seu conteúdo é puramente cognitivo. Entretanto, quando se trata de competências emocionais, esse molde único representa o que o velho pensamento taylorista sobre eficiência tem de pior. Principalmente nesse campo do ensino, fazer sob medida — em vez de seguir o taylorismo — maximiza o aprendizado.^[1]

A mudança é feita da maneira mais eficaz quando se tem um plano

para o aprendizado que se encaixe com a vida, os interesses, os recursos e as metas da pessoa.¹⁶ Na American Express, todos projetam seus próprios planos de ação. Um planejador financeiro que estava buscando aumentar sua capacidade de iniciativa tinha a meta pessoal de fazer 20 chamadas por semana a pessoas que ele tentava tornar seus clientes. Seu plano incluía tomar nota dos detalhes de uma chamada bem-sucedida e ensaiá-la antes de discar cada número. Cannon diz que “esse método e essa concentração funcionaram muito bem — para ele. Mas eu não aconselharia todos os planejadores a usá-los. Para alguns, o truque poderia se revelar inadequado ou inútil”.

Também é preciso que os planos estejam extremamente sintonizados com o nível de desenvolvimento do indivíduo. Cannon assinala: “Organizamos as coisas de tal maneira que cada pessoa possa melhorar e se desenvolver, qualquer que seja seu ponto de partida. Por exemplo, algumas pessoas simplesmente não se dão conta de que o que dizem para si mesmas — seus pensamentos sobre o que estão fazendo — afeta seus resultados. Outras possuem um entendimento mais sofisticado.”

O ideal é que os orientadores sejam capazes de consultar um elenco de técnicos e sejam incentivados a contribuir com suas próprias idéias. Uma deficiência de muitos seminários de desenvolvimento pré-fabricados está no fato de se basearem num único enfoque genérico.

Charley Morrow, da firma de consultoria Linkage, me disse que “o programa padronizado de treinamento, em que todos passam por uma experiência de modelos fixos, acaba apresentando o pior retorno sobre o investimento”. Com base na pesquisa sobre avaliação que realizou em companhias incluídas na lista das 500 mais da Fortune, Morrow concluiu: “Quando as pessoas têm de fazer o treinamento, surgem problemas de todo tipo. Algumas já possuem as habilidades que são enviadas para aprender, outras não necessitam delas. Outras, ainda, simplesmente detestam ter de comparecer, ou apenas não estão motivadas, não se interessam.”

Muitos desses problemas são superados quando se dá às pessoas o poder de adequar seus planos de aprendizado a suas próprias necessidades.

Richard Boyatzis diz que na Weatherhead, o princípio orientador por trás do aprendizado autodirigido é que “coloca-se o controle do processo de mudança nas mãos dos alunos. Afinal de contas, eles têm o controle, de todo modo. Essa conduta simplesmente evita a ilusão do controle pelo corpo docente”.¹⁷

Concentre-se em Metas Claras e Factíveis

Ele tinha se mudado do estado de Ohio para a costa leste dos Estados Unidos, a fim de participar do programa de mestrado em administração de empresas da Weatherhead, e precisava de um emprego que não lhe ocupasse o dia inteiro. Mas faltava-lhe autoconfiança, especialmente para se acercar de pessoas que não conhecia. Na Weatherhead, aprendeu a dividir sua meta maior — que seria desenvolver esse tipo de autoconfiança — em passos menores, mais realistas. O primeiro, a atualização do seu curriculum vitae, foi fácil. Os passos seguintes, porém, eram mais difíceis. Assim, fez as seguintes promessas a si mesmo: “No mês que vem, vou telefonar para o chefe do departamento de finanças da universidade e pedir uma audiência para examinar qualquer oportunidade que exista por lá. Caso não haja, perguntarei que outras pessoas posso procurar.” Planejou fazer o mesmo com seu mentor, um executivo local. Além disso, dedicou-se a procurar nos anúncios locais de empregos e telefonar para se candidatar a empregos promissores. E decidiu: “Vou me mostrar confiante e positivo nessas conversas.” O resultado concreto dessa estratégia foi que, ao iniciar o novo período de aulas, ele tinha um emprego em tempo parcial.

Essa tarefa parece bastante corriqueira, pois milhares de pessoas fazem essas mesmas coisas todos os dias. Entretanto, para aquele aluno da Weatherhead, esses passos metódicos faziam parte de um plano maior. Esses passos o colocavam em situações que constituíam um desafio para que praticasse a autoconfiança. Além disso, a cada passo que completava,

aumentava sua confiança para dar o passo seguinte.

Enquanto uma meta grandiosa chama, é preciso manter a concentração prática nos passos imediatos e viáveis. A palavra-chave aqui é viável. Aqueles que tentam fazer mudanças num ritmo alucinado estão caminhando para o fracasso. Dividir as metas em passos menores cria desafios mais fáceis e leva ao êxito.¹⁸

As pessoas ficam animadas com pequenos êxitos freqüentes, e desse modo permanecem motivadas e engajadas, impelidas pela sensação crescente de ser eficaz. Além disso, quanto mais ambiciosa for a meta, maior será a mudança resultante. Uma estratégia japonesa leva em consideração esses dois princípios: na kaizen, ou melhoria contínua, as pessoas começam com metas que são apenas moderadamente difíceis e depois, gradualmente, aumentam o desafio à medida que avança o processo. Efetuar mudanças percorrendo fases viáveis faz com que as pessoas sintam que estão pelo menos fazendo algum progresso na direção de sua meta, e assim mantêm seu ânimo — e sua esperança de êxito — em alto grau.¹⁹

Sem metas claras, é fácil nos afastarmos do rumo. No programa da American Express, psicólogos experientes trabalham com cada pessoa a fim de ajudá-la a estabelecer metas pessoais nítidas de mudança. Uma meta comum, por exemplo, é aprender a lidar melhor com sentimentos aflitivos. Entretanto, essa meta é demasiado abrangente e difusa para ser útil. Kate Cannon comentou comigo: “As pessoas começam dando-se conta de que precisam cuidar melhor de si mesmas em termos emocionais. Porém, quando examinam a dificuldade que têm para gerenciar seus sentimentos, se dão conta de que isso se deve a estarem demasiado estressadas, o que, muitas vezes, as leva a se concentrarem em passos específicos úteis, como o melhor gerenciamento do seu tempo.”

Entretanto, “Amelhor gerenciamento do tempo” é, em si, uma meta difusa. E que deve ser partida em pontos específicos como, por exemplo, passar 20 minutos por dia se reunindo com subordinados a fim de delegar responsabilidades, eliminar o tempo perdido assistindo a programas de TV

de má qualidade e reservar três horas por semana para descontração.

O estabelecimento de metas deve também incluir os passos específicos que serão necessários para se chegar a isso. Por exemplo, se a meta é ser mais otimista, absorver com facilidade reveses e rejeições (competência extremamente útil para alguém que trabalhe em vendas), a análise pode ser minuciosa. Kate Cannon diz: “Podemos começar observando nossas campanhas de alarme, os acontecimentos que provocam o hábito nocivo, e precisamente o que pensamos, sentimos e fazemos nessa situação. É possível identificar frases pessimistas ditas para nós mesmos, como ‘Não consigo fazer isso’, ‘Isso prova que não sou bom para isso’. Ou podemos identificar um padrão: primeiro a pessoa fica com raiva, depois se retrai, depois se agita. A pessoa faz um diagrama do padrão ou do hábito, se familiariza com o que faz e com o que está querendo mudar, bem como com a melhor maneira de pensar e agir nessas ocasiões. Cada vez que se encontrar num desses momentos de campanha de alarme, tenta romper com o antigo padrão. Quanto mais perto do começo se der esse rompimento, melhor.”

Num certo sentido, estabelecer uma meta define o que equivale ao eu possível: uma visão do que a pessoa será depois que tiver mudado. 20 O simples fato de imaginar esse eu em potencial tem certa força. Ver a si mesma como tendo dominado a mudança desejada aumenta a motivação para que a pessoa dê os passos que a levarão lá.

Impeça a Recaída

Desenvolver uma nova habilidade é um processo gradual, com avanços e paradas. De vez em quando, os velhos hábitos se restabelecerão. Isso se verifica principalmente quando o novo hábito parece estranho e desconhecido, e o velho hábito ainda parece natural.

O treinamento pode se desintegrar — pelo menos temporariamente — diante de desafios árduos. Essas recaídas temporárias são previsíveis e esse

fator pode ser utilizado para auxiliar a impedir a recaída.²¹

A chave para utilizar os escorregões de forma construtiva reside em perceber que um passo atrás não é o mesmo que uma recaída completa. É preciso avisar às pessoas, logo no começo do treinamento, que provavelmente passarão por dias ruins, quando retornarão aos seus velhos hábitos. Mostrar-lhes como extrair lições valiosas desses escorregões constitui uma espécie de vacinação contra o desespero ou a desmoralização, em tais momentos. Do contrário, elas poderão interpretar a recaída com pessimismo, como se fosse um fracasso total, significando que possuem uma falha permanente e que não poderão mudar. O treinamento com a prevenção de recaídas as prepara para reagirem com otimismo, utilizando os escorregões de modo inteligente, a fim de obter informações cruciais a respeito de seus hábitos e vulnerabilidades.

Por exemplo, o gerente que, submetido a pressões de prazos, escorrega para seus hábitos ditatoriais de liderança. Ele poderia aprender que, sob pressão, sua própria ansiedade o torna suscetível de recair no seu estilo autocrático. Uma vez que aprenda a reconhecer essas situações-gatilho, pode se preparar para agir de forma diferente, ensaiando o que fazer, como, por exemplo, pedir ajuda em vez de dar ordens aos berros. Isso aumentará a probabilidade de optar por uma reação melhor, mesmo debaixo de alto estresse.

Obviamente, o desenvolvimento desse tipo de sistema de aviso prévio requer autopercepção e a capacidade de monitorar o incidente (ou, o que é mais provável, fazer uma análise pós-fato). Empreender o acompanhamento exato dos acontecimentos que desencadearam a recaída, bem como os pensamentos e sentimentos que a acompanharam, pode proporcionar uma percepção adicional dos momentos em que a pessoa precisa ficar particularmente atenta e recrutar de modo consciente sua nova competência emocional.

Enxergar as conseqüências da recaída — uma oportunidade de negócios perdida, sentimentos feridos de um colega ou cliente — também pode alimentar a motivação da pessoa para perseguir a mudança com mais

vigor.

Faça Avaliações sobre o Desempenho

Um jogador profissional de golfe tinha a tendência de sofrer acessos de fúria, o que vinha arruinando tanto o seu casamento como a sua carreira. Fazendo um programa para reduzir a intensidade e a frequência de seus rompantes, iniciou uma espécie de registro, acompanhando cada vez em que ficara com raiva, quanto tempo isso durara e com que intensidade sentira a raiva.

Vários meses depois de ter começado o programa, ele estourou com a mesma intensidade de antes, numa fúria inteiramente descontrolada. O episódio o deixou abaladíssimo, achando que todos os seus esforços para mudar haviam sido em vão. Entretanto, sentiu nova inspiração ao olhar o seu registro. Deu-se conta de que seus acessos de fúria haviam diminuído sensivelmente, de várias vezes por semana para apenas uma ocorrência nos dois últimos meses.

A avaliação está no cerne da mudança. A pessoa que sabe como está se saindo se mantém no rumo certo. Na sua forma mais elementar, a avaliação significa que alguém observa se — e em que grau — a nova competência está sendo utilizada, e informa isso à pessoa.

Quando a pessoa está se saindo bem, a avaliação funciona como um impulso — por ser positiva, reforça a autoconfiança da pessoa no sentido de experimentar a competência emocional que está trabalhando para melhorar. Essa autoconfiança aumentada ajuda a pessoa a se sair ainda melhor.²²

Se a avaliação for mal apresentada, feita de modo muito duro, ou se nem chegar a ser feita, pode-se causar uma desmoralização ou uma desmotivação (como vimos no Capítulo 8). Os melhores resultados são obtidos quando os que fazem as avaliações sabem como fazê-las de forma produtiva e se sentem estimulados ou recompensados por isso, além de

serem abertos o bastante para avaliar a qualidade de suas próprias avaliações.

Na American Express Financial Advisors, grande parte dos comentários sobre competência emocional está embutida no contexto do trabalho. Kate Cannon diz: “Damos a mesma atenção à maneira como a pessoa faz seu trabalho e ao grau de êxito na obtenção de suas metas. Há reuniões regulares com o supervisor imediato. É uma atividade de relacionamentos, não só com os clientes, mas entre as próprias pessoas. Assim, elas recebem rotineiramente avaliações sobre sua competência emocional, muito embora elas sejam chamadas de outra forma, como trabalho de equipe ou comunicação.”

Estimule a Prática

Uma cadeia internacional de hotéis vinha recebendo críticas de seus clientes quanto à qualidade do atendimento. Por isso, todos os funcionários que tinham contato direto com os clientes receberam um treinamento elaborado para aumentar sua inteligência emocional. O treinamento lhes permitiu praticar maneiras de ter maior percepção de seus sentimentos e lhes mostrou como podiam utilizar essa percepção para interromper os seus próprios ataques de amígdala. Ensinou-lhes também a entrar em sintonia com os sentimentos dos hóspedes do hotel e influenciar seus estados de espírito de maneira positiva.

Entretanto, o diretor de treinamento e desenvolvimento queixou-se de que não tinha havido benefício algum, que as coisas pareciam ter ficado até um pouco piores.

Quanto tempo durou o programa de treinamento?

Apenas um dia.

Aí está o problema. A competência emocional não pode ser melhorada da noite para o dia, porque o cérebro emocional só muda seus hábitos ao longo de semanas ou meses, não de horas ou dias. O antigo paradigma de

desenvolvimento pressupõe tacitamente que as mudanças ocorram de forma espetacular e imediata — as pessoas passam por um seminário de dois dias e — pronto! — se transformam. Em consequência dessa pressuposição errônea, as pessoas são enviadas para treinamentos curtos, que têm pouco efeito duradouro. Depois, acabam culpando a si próprias (ou sendo culpadas por seus supervisores) por alguma falta de força de vontade ou de determinação quando as melhorias prometidas deixam de se concretizar. Um único seminário ou oficina é um começo, mas não é suficiente por si só.

As pessoas aprendem uma nova habilidade de forma mais eficaz quando têm repetidas oportunidades de praticá-la, durante um longo período de tempo, do que se têm a mesma dose de prática comprimida numa única sessão intensiva. 23 No entanto, essa simples regra empírica é sistematicamente ignorada no treinamento. Outro erro consiste em se passar demasiado tempo apenas falando sobre a competência em pauta, sem se dedicar tempo suficiente a efetivamente praticá-la numa situação controlada. Num estudo de programas de treinamento para gerentes e pessoal de vendas, Lyle Spencer Jr. e Charley Morrow analisaram como o tempo de treinamento era dividido entre informação sobre o aprendizado da prática relacionada com a competência e a efetiva prática da mesma. As sessões de prática tinham o dobro do impacto sobre o desempenho no trabalho, em comparação à mera apresentação dos conceitos. Além disso, a prática durante o treinamento produzia um retorno sobre o investimento sete vezes maior do que as sessões didáticas. 24

Spencer assinala: “Quando se utilizam as simulações para ensinar uma competência como a de fazer avaliações — em vez de simplesmente delinear os cinco princípios das avaliações eficazes, sem qualquer oportunidade de prática — o impacto é muito mais forte.”

É preciso ter muita prática para se chegar ao ponto em que um hábito novo substitui o antigo. Nas palavras do dirigente de um órgão do governo norte-americano, “as pessoas aqui são enviadas para um treinamento, depois voltam para o trabalho sem qualquer oportunidade de praticar. De

modo que recaem nos seus antigos hábitos. Não têm oportunidade real de transferir o que aprenderam no treinamento para o trabalho”. Entretanto, aprender demais — isto é, quando a pessoa não apenas aprende bem o novo hábito, mas continua praticando-o até muito além desse ponto — reduz enormemente a probabilidade de que, sob pressão, a pessoa vá reverter para seu antigo hábito.²⁵ Estudos clínicos de mudança de comportamento constataram que, quanto mais tempo uma pessoa ficar trabalhando para mudar, mais duradoura será a mudança. É melhor semanas do que dias, meses do que semanas. No caso de hábitos complexos, como a competência emocional, o período de prática para se obter o máximo de efeito pode ser de três a seis meses ou até mais²⁶ (ver o Apêndice 5 para mais informações sobre a questão da prática).

Uma regra empírica para melhorar a competência emocional é a seguinte: as capacidades que estão sendo melhoradas ou acrescentadas ao repertório de uma pessoa — como, por exemplo, saber ouvir melhor — podem ser desenvolvidas em menos tempo do que é necessário para o aprendizado corretivo. Hábitos estabelecidos há muito tempo, como o de ter pavio curto ou ser perfeccionista, são profundamente arraigados. Nesses casos, é preciso trabalhar tanto para desaprender o hábito antigo e automático como para substituí-lo pelo novo e melhor hábito.

O tempo exato que uma determinada pessoa levará para dominar uma competência emocional depende de uma variedade de fatores. Quanto mais complexa a competência, mais tempo se requer para dominá-la. O gerenciamento do próprio tempo, que se baseia em apenas algumas competências (dois elementos essenciais para o gerenciamento de tempo são o autocontrole, necessário para resistir à tentação de atividades que são perda de tempo, e o ímpeto para realizações, que provoca um desejo de melhorar e de tornar-se mais eficiente), pode ser dominado mais depressa do que, digamos, a liderança, uma competência de ordem mais elevada que se baseia em várias outras competências.

Um programa eficaz incentivará a pessoa a praticar durante seu tempo livre. Embora se possa ter razões profissionais para cultivar uma

competência como a de ouvir, a maioria delas é relevante também na vida particular das pessoas. Veja-se esse instigante conjunto de cifras: os alunos de um programa de mestrado em administração de empresas de dois anos, em tempo integral, normalmente despendem 2.500 horas nas salas de aula e fazendo trabalhos fora delas. Entretanto, supondo-se que durmam em média sete horas por noite, estão acordados cerca de 10.500 horas durante esses dois anos. A pergunta é: “O que estão aprendendo durante as 8 mil horas restantes?”.

Essa pergunta foi feita por Richard Boyatzis e os demais responsáveis pela montagem do curso da Weatherhead. O questionamento levou à noção de que o aprendizado pode e deve continuar onde e quando surgir a oportunidade. Analogamente, as pessoas não passam no trabalho todas as horas em que estão acordadas (embora possa parecer que sim). Especialmente quando se trata de competência emocional, tudo na vida pode constituir uma área para mudança — a própria vida é a melhor sala de aula.

Essa atitude promove um transbordamento positivo, em que as habilidades aprimoradas para o trabalho rendem frutos em outras áreas da vida. Um supervisor, por exemplo, aprende a ouvir seus empregados de forma mais eficaz e leva essa habilidade para sua casa para conversar com seus filhos. Em algumas companhias, como a 3M, esse transbordamento positivo é visto como um benefício explícito, em que um programa projetado para reduzir custos com atendimento de saúde propositadamente visa aumentar as competências de resistência dos empregados tanto no trabalho como em seus lares.

Arranje Apoio

Um dos vice-presidentes de uma das maiores companhias de alimentos dos Estados Unidos possuía um diploma de engenheiro e um mestrado em administração de empresas. Isso, coroado por um QI superior a 125. O

presidente da companhia gostaria de promovê-lo. No entanto, esse vice-presidente atingira um certo teto: não seria promovido a menos que mudasse seu estilo.

Anti-social e introvertido, sentia-se mais à vontade mandando mensagens eletrônicas e memorandos do que lidando cara a cara com seus colegas. Nas reuniões, freqüentemente se mostrava provocador, agressivo e ditatorial. Um orientador de executivos, contratado para ajudar o vice-presidente tão promissor em outras áreas, recordou que “ele não poderia ser promovido a menos que parasse de agir assim”.

O orientador se pôs a trabalhar em sessões a sós com o vice-presidente. “Ajudei-o a identificar seus pontos-gatilho, para que ele pudesse evitar as situações em que teria mais probabilidade de perder o controle. Ensinei-lhe a usar a conversa consigo mesmo, como fazem os atletas, a fim de se preparar para situações em que tenderia a ficar com raiva. Nesses casos, antes lembraria a si mesmo: ‘Não vou deixar isso acontecer comigo, não vou perder o controle’. Além disso, mostrei-lhe uma técnica para sustar a raiva quando a sentisse crescendo dentro de si: retesar os músculos do corpo, depois soltá-los todos de uma vez. É um método de rápida descontração muscular.”

As sessões de orientação prosseguiram durante meses, até que, finalmente, o vice-presidente tornou-se capaz de administrar sua raiva. Essas aulas a dois a respeito dos elementos essenciais da competência emocional são cada vez mais freqüentes no mundo empresarial norte-americano, especialmente para empregados muito valorizados. A orientação é uma das muitas formas que pode assumir o apoio continuado. Os mentores podem prestar o mesmo serviço.

Comumente, pensa-se que a função do mentor seja promover o desenvolvimento de carreira. Mas seu trabalho pode também constituir um foro de orientação para aumentar a competência emocional. Kathy Kram, diretora do programa de mestrado em administração de empresas para executivos na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Boston, em seu estudo clássico sobre mentores, constatou que as pessoas

podem auferir deles dois tipos de benefícios: auxílio em suas carreiras (tal como proteção, visibilidade e patrocínio) e aconselhamento e orientação.²⁷

Grande parte do aprendizado pode ocorrer no curso natural dos relacionamentos de trabalho, seja ou não considerado como orientação. Judith Jordan, psicóloga de Harvard, assinala que cada relacionamento é uma oportunidade para ambos os indivíduos praticarem suas competências pessoais e, dessa maneira, se aperfeiçoarem e melhorarem juntos.²⁸

Esse aprendizado recíproco pode vir naturalmente em relacionamentos entre colegas. Neles, de modo espontâneo, as pessoas podem alternar as funções de mentor e aprendiz, dependendo de seus pontos fortes e limitações. Kathy Kram me disse que “algumas companhias, como a Bell Atlantic, fizeram experimentos com círculos de mentores. Tentaram reunir grupos de executivos do sexo feminino, de nível médio, vinculando-os a um executivo de escalão mais alto, a fim de conversarem sobre problemas comuns no trabalho. Contavam umas às outras suas experiências, reviam como poderiam ter lidado com elas e assim ampliavam seu próprio repertório de recursos para lidar com essas mesmas situações. O resultado final foi o aumento de sua competência social e emocional”.

No caso daqueles que não contam com um mentor formal, uma estratégia é encontrar um orientador temporário, alguém que seja bom numa habilidade ou competência específica, que dará conselhos durante um tempo determinado. Esse arranjo difere do papel integral do mentor, em função de sua natureza temporária e orientada para tarefas. Como Kram observou, qualquer relacionamento com alguém que possua maior experiência ou competência pode ser uma oportunidade para aprender. Além disso, as pessoas que desenvolvem múltiplos relacionamentos com uma gama de colegas de trabalho em áreas variadas de competência vão melhorar ainda mais.

Como parte do treinamento de competência emocional na American Express Financial Advisors, os participantes muitas vezes escolhem um parceiro de aprendizado, alguém com quem formam uma dupla para um

estímulo constante, durante os meses que se seguem ao retorno às suas funções. Kate Cannon observa: “As pessoas combinam proporcionarem-se apoio mútuo, encontrando-se com regularidade para almoçar ou se visitando sempre. Podem debater qualquer hábito que estejam tentando mudar, como preocupar-se demais com as coisas ou tentar ser mais otimista. Elas se atualizam, trocam conselhos, se incentivam mutuamente.”

Esses sistemas de camaradagem ajudam a transferência de capacidades aprendidas na área de inteligência emocional para o trabalho.²⁹ Além disso, a orientação pode ser muito útil, se dada na hora. Cannon diz que “caso seu parceiro saiba que determinada pessoa faz o seu pavio acender, poderá ajudá-lo fazendo-lhe algum sinal para lembrá-lo de se preparar, pouco antes do encontro”. Esse apoio em cima do lance ocorre com mais facilidade quando, como se dá na American Express, todo um grupo de trabalho faz o treinamento junto.

Os alunos da Weatherhead são agrupados em equipes de dez a 12, cada uma com um coordenador e um executivo empresarial que atua como assessor. Além disso, cada aluno tem um mentor, que é um gerente de nível médio ou um profissional liberal experiente. A combinação, feita na Weatherhead, de grupo de colegas, assessor e mentor proporciona aos alunos uma variedade de pessoas a quem podem se voltar para obter apoio à medida que fortaleçam as competências visadas.

Os Modelos Ajudam

Quando estamos aprendendo um novo comportamento, é imensamente útil ter acesso a alguém que seja o melhor exemplo da competência em questão. As pessoas aprendem observando. Quando alguém pode demonstrar uma competência, torna-se uma sala de aula personificada.³⁰

Por esse motivo, os que ensinam competência emocional devem encarná-la. Nesse caso, o meio é a própria mensagem. Os orientadores que apenas falam dessas competências, mas agem de uma forma que deixa

claro que não as possuem, prejudicam a mensagem. Quando se trata de ensinar a alguém como utilizar um programa de computador, a afabilidade do orientador tem relativamente pouca importância. Entretanto, é crucial quando se trata de ajudar alguém a ser mais expressivo e empático ao lidar com os clientes ou a controlar seu temperamento em reuniões de gerência. Robert Caplan me disse que, no programa JOBS, “era óbvio que necessitávamos de orientadores de treinamento que encarnassem a competência social e emocional. Esse foi o princípio básico que guiou nossa seleção, bem como o treinamento dessas pessoas. Além disso, para manter o nível de competência dos orientadores, fizemos avaliações constantes — passadas a eles — a respeito dessas competências, que precisam penetrar na cultura do grupo que está proporcionando o treinamento”.

De forma geral, as pessoas moldam seu comportamento segundo aqueles que ocupam altas posições em suas respectivas organizações. Isso significa que podem adotar tanto seus hábitos negativos quanto os positivos.³¹ Quando os trabalhadores ficam expostos a um supervisor inclemente — digamos, alguém que repreenda as pessoas de forma arbitrária, tendem a se tornar menos tolerantes e mais rígidos em seu próprio estilo de liderança.³²

Um gerente me disse que na Eastman Kodak “antigamente todos trabalhavam concentrados num único lugar, aqui em Rochester, sentados um ao lado do outro. Havia sempre alguém que cada um via todos os dias, passando a conhecer seu estilo. Cada um tinha seu mentor, ou simplesmente era exposto a bons modelos, a pessoas que sabiam como estabelecer rapport, ouvir bem, criar confiança, ser respeitadas. Atualmente, as pessoas estão espalhadas por todos os lados, isoladas em unidades menores. Não se tem a mesma oportunidade de aprender essas habilidades interpessoais”.

O mesmo gerente acrescentou que, como há menos oportunidades para que haja modelos dessas competências e para que estas sejam passadas adiante, ele sente a necessidade de se empenhar mais para que as pessoas

em sua unidade as aprendam. “Temos um plano de desenvolvimento para garantir que educamos as pessoas nas habilidades que permitem que tenham êxito. Não se trata apenas de capacidades técnicas ou analíticas, mas também de habilidades de liderança, como a autopercepção, a persuasão e a confiabilidade.”

Encoraje e Endosse

Tomemos como exemplo duas enfermeiras num asilo para idosos. Uma era insensível e grosseira com os pacientes, chegando às vezes às raías da crueldade. A outra era um modelo de cuidado e generosidade.³³ Entretanto, a enfermeira insensível sempre terminava suas tarefas na hora e obedecia às ordens. A enfermeira bondosa às vezes dava um jeito nas normas a fim de ajudar um paciente. Muito em função de passar mais tempo conversando com os pacientes, geralmente terminava seu serviço com atraso. Os supervisores deram à enfermeira fria notas altas, enquanto a generosa estava sempre em dificuldades e suas notas eram bem inferiores. Como isso podia acontecer, quando a missão declarada do asilo para idosos era proporcionar cuidado compassivo?

Esses hiatos entre a missão assumida e os valores de uma organização, de um lado, e o que de fato acontece, de outro, tornam-se gritantes quando as pessoas são incentivadas a cultivar competências emocionais que, na prática do dia-a-dia, simplesmente não encontram apoio. O resultado disso são empregados que, do ponto de vista emocional, mostram-se mais competentes do que suas funções requerem ou do que é apreciado por sua organização.

Uma organização pode ajudar as pessoas a melhorarem suas competências emocionais. Isso, não só oferecendo programas com essa finalidade, mas também criando uma atmosfera que premia e até mesmo comemora esse tipo de automelhoria. Afinal de contas, os esforços de uma pessoa para mudar são mais eficazes numa atmosfera que lhe transmita

segurança.³⁴ Para que uma competência se desenvolva, precisa haver certo sentido em exercitá-la. Ou seja, esse esforço deve ser valorizado no trabalho, deve refletir-se nos critérios de seleção, distribuição de empregos, promoção, exame de desempenho e coisas semelhantes. Isso poderia concretizar-se, por exemplo, por meio de premiações das pessoas que atuem como mentores, bem como da incorporação, no processo de avaliação do desempenho, do trabalho realizado na orientação e no treinamento de competências emocionais, das oportunidades de avaliação de 360 graus e do treinamento de competências.

Para que uma competência nascente se firme, tem de ser expressada durante a situação real no trabalho. A falta de vinculação entre o que se acabou de aprender e a realidade no trabalho fará o aprendizado murchar. À medida que a euforia do treinamento se evapora, freqüentemente se reduz o entusiasmo em prosseguir com aquilo que se aprendeu. Além disso, as pessoas que passam por programas de treinamento constantemente citam a existência — ou não — de um clima de apoio na organização como fator determinante do grau em que conseguem transferir para o trabalho aquilo que aprenderam.³⁵

Talvez o máximo de clima de apoio para o treinamento ocorra quando todo um grupo de trabalho se concentra em desenvolver em conjunto as competências, como acontece com algumas equipes de gerenciamento na American Express Financial Advisors. Nessas equipes, todos, inclusive o líder, assumem um compromisso com o treinamento de competência emocional. As avaliações e o apoio são incorporados às reuniões de trabalho e é destinado tempo para as conversas sobre como as pessoas estão se saindo em relação às suas metas de competência emocional. Além disso, a avaliação de talento para executivos utiliza uma lista de verificação que inclui as competências emocionais.

Cannon observa: “Todo executivo de alto escalão aplica a lista de verificação em cada membro de sua unidade, e cada vice-presidente faz o mesmo em relação a ele. Depois, dialogam sobre as áreas em que diferem. As conclusões são apresentadas ao presidente da companhia. Aqui, damos

real importância a itens como habilidades de relacionamento, motivação própria e de outros, e habilidades de autogerenciamento.”

Logo depois de assumir o comando do Banker's Trust New York, Frank Newman, novo presidente e diretor executivo, trabalhou junto com uma firma de consultoria visando dar aos gerentes maior consciência das aptidões humanas necessárias para a companhia manter-se competitiva.³⁶ O resultado foi um programa mostrando que já não bastava concentrar-se nos resultados, na rentabilidade, pois as habilidades de gerenciamento iriam ter tanta importância quanto o desempenho financeiro, para as promoções e as remunerações.

Como Newman conseguiu a atenção de seus banqueiros e negociadores para esse fato? Pessoalmente, compareceu a pelo menos parte de cada sessão de treinamento em que os membros do comitê de gerenciamento do banco figuram entre os professores. Nas palavras do chefe de desenvolvimento do banco, “com isso, ninguém podia alegar: ‘Meu gerente me disse que não era importante’”.

Faça a Avaliação

Uma recomendação: a primeira coisa a fazer é estabelecer medições efetivas de resultados, principalmente das competências que tenham sido alvo do treinamento, e incluir medições de desempenho no trabalho. Os melhores esquemas são os que utilizam medições antes e depois do treinamento. Isso, além de um acompanhamento de longo prazo que dura vários meses depois do término do treinamento, e de grupos de controle com participantes designados de forma aleatória. Embora seja difícil atingir esse ponto ideal, há alternativas, como usar as medições dos níveis mínimos das pessoas, em lugar de um grupo de controle, ou comparar as mudanças de um indivíduo nas competências escolhidas como alvos com as mudanças naquelas que não constituíram alvos. Além do mais, caso um programa não se mostre satisfatório, essa informação deve ser usada para

melhorar a rodada de treinamento seguinte.

Entretanto, esses princípios simples não são seguidos em praticamente lugar algum. Existe um hiato preocupante entre o que a pesquisa mostra que deveria ser feito e como o treinamento na realidade é conduzido e avaliado. Um levantamento das companhias incluídas na lista das 500 mais da Fortune constatou que os chefes de treinamento acreditavam que a primeira razão para avaliar o treinamento era determinar se este havia produzido frutos. No entanto, pouca ou nenhuma avaliação severa era feita dos próprios programas de treinamento.³⁷

A fonte mais comum de dados eram as fichas de avaliação feitas pelos alunos, seguidas por uma demanda constante de treinamento, mais como pesquisa de opinião de popularidade do que como indicadores firmes de mudança de desempenho. As pesquisas indicam que não há correlação alguma entre os relatos de satisfação por parte dos alunos e seu aprendizado ou melhoria, conforme comprovado no trabalho. Como um exame resumiu, Agostar não implica aprender”.³⁸

Nenhuma corporação utilizava sistematicamente o melhor método de avaliação — um exame objetivo, antes e depois do treinamento, do impacto sobre o desempenho no trabalho; 10% dessas empresas informaram ter, ocasionalmente, utilizado um formato desse tipo. No entanto, muitas dessas avaliações se concentravam nas mudanças de atitude das pessoas, em vez de abordarem qualquer mudança no desempenho no trabalho.

Embora lentamente, esse procedimento vem mudando. Um dos projetos mais ambiciosos de avaliação de treinamento do mundo está em andamento na Escola Weatherhead de Administração de Empresas. ³⁹ Lá, os alunos que passaram pelo programa de treinamento em habilidades gerenciais são convidados a participarem de um projeto de pesquisa contínua de acompanhamento, a fim de verificarem qual foi a vantagem, se é que houve alguma, do desenvolvimento dessas capacidades, para suas carreiras. Pretende-se que o projeto seja mantido por 50 anos.

[1] O autor fez aqui um jogo de palavras intraduzível com *tailoring* (fazer sob medida) e *Tayloring* (fazer à maneira de Taylor). Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro industrial norte-americano, desenvolveu sistemas detalhados que visavam obter o máximo de eficiência de operários e máquinas nas fábricas. [NT].

PARTE CINCO

A Organização Emocionalmente Inteligente

Tomando o Pulso da Organização

Numa conferência internacional de negócios a que compareci recentemente, foi perguntado à platéia: “Sua organização possui uma declaração de propósitos?”. Cerca de dois terços dos presentes ergueram as mãos.

A seguir, perguntou-se: “Essa declaração de propósitos descreve a realidade do dia-a-dia na organização?”. Poucas mãos continuaram erguidas.

Quando existe um hiato gritante entre a visão declarada de uma organização e a efetiva realidade, as conseqüências emocionais podem ir do cinismo de autoproteção até a raiva e mesmo a desesperança. As companhias cuja lucratividade é conquistada à custa da violação dos valores implícitos compartilhados por seus funcionários pagam um preço emocional: um fardo de vergonha e culpa, uma sensação de ganhos indevidos.

Uma organização emocionalmente inteligente precisa superar as disparidades entre os valores que proclama e aqueles que respeita. A clareza a respeito dos valores, do espírito e da missão de uma organização conduz a uma autoconfiança decisiva nas tomadas de decisões empresariais.

Uma declaração de propósitos da organização tem uma função emocional: articular a sensação compartilhada de algo bom, que permite às pessoas sentirem que o que fazem juntas vale a pena. Trabalhar para uma companhia que mede seu êxito da maneira mais significativa — não apenas pela rentabilidade — é em si um fator que eleva o moral e a energia.

Saber quais são esses valores compartilhados requer, no nível

organizacional, o que equivale à autopercepção emocional. A organização, assim como cada indivíduo, possui um perfil de pontos fortes e pontos fracos, nas diferentes áreas de competência, sobre os quais tem um certo grau de consciência. Qualquer competência organizacional pode ser mapeada nesses perfis. E isso, em todos os níveis, divisão por divisão, descendo através de cada unidade menor até as equipes de trabalho.

Entretanto, poucas organizações analisam a si mesmas dessa maneira. Quantas companhias sabem onde gerentes ineficientes contaminam seu pessoal com rancor e medo? Ou onde estão os núcleos de fato empreendedores, em meio ao seu pessoal de vendas? Muitas organizações podem *pensar* que estão fazendo essas avaliações usando levantamentos internos de satisfação com o trabalho, engajamento e coisas do gênero. No entanto, as ferramentas mais comuns podem errar o alvo.

Algumas das medições organizacionais mais amplamente utilizadas foram avaliadas pelo Centro de Recursos e Desenvolvimento de Pessoal do Escritório de Gerenciamento de Pessoal do governo norte-americano, sob a direção de Marilyn Gowing.¹ A questão era: em que grau esses levantamentos medem a inteligência emocional no nível organizacional?

Nas palavras de Gowing, foram encontrados “hiatos espantosos” no que foi averiguado. Faltavam alguns dos elementos que possibilitam pensar o que torna eficaz uma organização, bem como quais os meios para se diagnosticarem falhas no seu desempenho. Entre os hiatos mais notáveis estavam:²

- *Autopercepção emocional*: Obter uma leitura do efeito do clima emocional no desempenho
- *Realização*: Rastrear o ambiente em busca de dados cruciais e oportunidades para ação empreendedora
- *Adaptabilidade*: Flexibilidade diante de desafios ou obstáculos
- *Autocontrole*: Desempenhar-se com eficiência sob pressão em vez de reagir em função de pânico, raiva ou susto
- *Integridade*: A confiabilidade que cria a confiança
- *Otimismo*: Resistência diante de reveses

- *Empatia*: Compreensão dos sentimentos e perspectivas de outros, sejam clientes e fregueses ou público interno
- *Alavancagem da diversidade*: Utilização das diferenças como oportunidades
- *Percepção política*: Compreensão das tendências principais nos campos econômico, político e social
- *Influência*: Aptidão para estratégias de persuasão
- *Formação de vínculos*: A força de vínculos pessoais entre pessoas e segmentos dispersos de uma organização

A importância dessas competências para qualquer organização parece evidente. Ultimamente, os principais executivos da Microsoft vêm lamentando de público a falta de percepção política de sua organização, uma deficiência que a colocou numa aparente desvantagem em sua luta com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, por conta de acusações de condutas monopolistas.

Aliás, ainda não foi determinado o grau em que cada uma dessas competências coletivas permite prever um melhor desempenho organizacional. Entretanto, este é exatamente o problema: ninguém está procurando saber.

Imagine-se a vantagem que terão as companhias que cultivarem essas competências, bem como os problemas daquelas que não o fizerem. Permitam-me pontuar o meu argumento, traçando um esboço das diferenças que podem representar para as organizações — para o bem ou para o mal — três tipos de competências: autopercepção, o bom gerenciamento das emoções e o impulso para realizações.

Pontos Cegos

Na praia, num dia quente de agosto, uma família de quatro pessoas junta suas toalhas, brinquedos e tralhas diversas, e vai se arrastando pela areia escaldante. De repente, a criança menor, uma menina de uns cinco anos de

idade, começa a choramingar: “Eu quero *água*. Me dá *água*.”

Aborrecido com a fala chorosa da filha, o pai queixa-se para a mãe: “Onde foi que ela aprendeu a falar assim?”.

Depois, volta-se para a menina, que continua a chorar, e diz com aspereza: “Ninguém vai escutar você, se falar desse jeito.” E continua a caminhar, ostensivamente não tomando conhecimento do pedido da menina.

Vivenciando inúmeras situações como essa — muitas vezes mais disfarçadas e implícitas —, cada um de nós aprendeu em nossas famílias todo um conjunto de normas sobre atenção e emoções.

Primeira norma: Isso é o que notamos.

Segunda: Isso é como chamamos.

Terceira: Isso é o que não notamos.

Quarta: Como não notamos, não chamamos de coisa alguma.

Acontece a mesma coisa com as organizações. Cada qual possui uma zona própria de experiência coletiva — de sentimentos comuns e de informações compartilhadas — que permanece não expressa (ou se dita, apenas em círculo restrito, não de público) e por isso cai no abismo do que equivale a um ponto cego da organização.

Essas zonas de desatenção podem abrigar perigos em potencial. Na sucursal em Cingapura do Barings Bank, por exemplo, havia um corretor desonesto encarregado das operações — tanto as realizadas abertamente quanto as de caráter reservado. Assim, não existia ninguém supervisionando suas transações, e isso permitiu-lhe perder centenas de milhões de dólares, afundando a companhia. No caso da Archer Daniels Midland, um gigante de produtos agrícolas, um conluio de alto nível conseguiu que a companhia agisse como se tivesse fechado os olhos para a manipulação de preços que, quando foi descoberta, resultou na condenação

de vários executivos do primeiro escalão.

A Família Organizacional

As normas que nos dizem o que podemos e o que não podemos expressar no trabalho fazem parte do contrato implícito que cada organização impõe. Respeitar essas normas é o preço que se paga para ser membro da família organizacional. Por exemplo, não será de bom tom notar que o gerente é um alcoólatra inveterado. Esse mesmo gerente que, vários anos atrás, detinha uma posição melhor, mas que foi mantido estacionado onde está com o propósito de ser afastado do acesso a um posto na gerência superior. Assim, vamos tratar das coisas com seu assistente (que é quem de fato executa o trabalho), tal como todo mundo faz.

O medo — que não é absurdo — prende todas as pessoas ao silêncio. É só vermos o destino dos dedos-duros, as pessoas que, numa organização, divulgam publicamente os deslizes observados. Estudos feitos sobre dedos-duros nas empresas constataram que, geralmente, eles não são motivados por motivos egoístas ou de vingança, mas por um sentimento mais nobre: lealdade à ética de sua profissão ou aos princípios e propósitos declarados da organização. No entanto, são punidos pela organização — despedidos, perseguidos, processados —, ao invés de receberem agradecimentos.

Eles cometem o maior dos pecados: dizer o que não pode ser dito. Sua expulsão da organização envia um sinal tácito para todos os demais: “Aceite a cumplicidade aqui, senão você perderá a condição de membro da organização.” Na medida em que esse tipo de cumplicidade impede que se formulem indagações vitais para a eficácia da organização, ela de fato ameaça sua sobrevivência.

Essa cumplicidade também contribui para frustrantes farsas de grupo, como o exemplo abaixo, extraído de um estudo baseado na observação de reuniões de altos executivos para a tomada de decisões:

Os subordinados concordavam em que se estava despendendo tempo demais em longas apresentações, a fim de agradar ao presidente. Já este confidenciou que não gostava de ouvir apresentações longas e, às vezes, monótonas (especialmente quando ele, de um jeito qualquer, já tomara conhecimento da maioria dos dados). No entanto, achava que era importante proceder dessa maneira porque poderia dar aos subordinados uma maior sensação de engajamento no problema!³

Negócios São Negócios

No começo da década de 1990, Carl Frost, consultor de empresas norteamericano, estava participando de reuniões na Suécia com equipes de trabalho da Volvo.⁴ A conversa girava em torno das férias extraordinariamente longas que todos previam para aquele ano. Frost ficou perturbado por um fato desagradável, que estava por trás da extensão dos dias de folga: as férias estavam sendo ampliadas porque as vendas tinham caído. A Volvo tinha um imenso estoque nas mãos e, com a demanda baixa, as linhas de montagem estavam paradas.

Frost descobriu que os gerentes estavam muito à vontade, e até mesmo contentes com a decisão de aumentar suas férias. No entanto, achou necessário levantar questionamentos e trazer à tona fatos que o pessoal na Volvo parecia não estar levando em conta. O fundamental era que a Volvo estava perdendo a corrida na competição global pelo mercado de veículos automotores. Os custos de fabricação da Volvo excediam os de todos os grandes fabricantes de automóveis do mundo, os operários da Volvo gastavam nas tarefas o dobro do tempo que levavam os trabalhadores japoneses da indústria automobilística, e as vendas da Volvo no exterior tinham diminuído 50% nos últimos anos.

A companhia estava em crise. Seu futuro — bem como os empregos

dos seus funcionários — estava em perigo. No entanto, como contou Frost, todos agiam como se nada houvesse de errado. Ninguém parecia ver uma ligação entre as férias que estavam prestes a gozar e o incerto futuro da companhia.

Frost considerou essa atitude displicente como um sinal de uma falha inquietante de comunicação, que permitia que os trabalhadores da Volvo ignorassem qualquer elo entre sua situação e o futuro da companhia em geral. Sustentava ainda que essa desarticulação significava que os empregados assumiam pouca responsabilidade em ajudar a companhia a se tornar mais competitiva.

A vacina contra esse tipo de cumplicidade implica tornar uma organização mais honesta e mais aberta em suas comunicações internas. Isso requer uma atmosfera que dê valor à verdade, independentemente do quanto isso possa causar ansiedade, e que procure ver todos os lados de uma questão. Entretanto, um debate verdadeiro desse porte só será possível se as pessoas se sentirem com suficiente liberdade para dizer o que pensam sem medo de punição, represálias ou ridicularização.

Num levantamento das companhias incluídas na lista das 500 *mais* da *Fortune*, feito pela Coopers & Lybrand, verificou-se que apenas 11% dos diretores executivos acham que “os portadores de más notícias correm um risco real na minha companhia”. Entretanto, entre os gerentes de nível médio dessas companhias, um terço disse que os portadores de más notícias se colocavam em risco. Entre os trabalhadores sem função gerencial, cerca da metade achava que havia um risco real em dar más notícias.⁵

Essa disparidade entre os que estavam no topo e os que estavam mais em contato com o que acontecia no dia-a-dia significa que os tomadores de decisão nos escalões superiores podem nutrir a ilusão de que estão recebendo todos os dados de que necessitam, enquanto os que possuem esses dados — especialmente quando se trata de fatos inquietantes — não se sentem tranqüilos o bastante para transmiti-los. Os líderes que deixam de criar um ambiente que encoraje as pessoas a apresentarem todas as suas

dúvidas e indagações, inclusive as más notícias, estão arrumando um belo problema. Como diz William Jennings, que liderou o levantamento da Coopers & Lybrand, nessas condições “é fácil para os empregados encararem os controles internos como um empecilho à produtividade, algo que serve apenas a um esforço equivocado para alcançar cotas”.⁶

Segundo o folclore, alguns anos atrás, sempre que a PepsiCo contratava novos executivos, o seu então presidente, Wayne Calloway, os entrevistava. Conta-se que ele lhes dizia: “Aqui, há duas maneiras de ser despedido. Uma: não atingir as cotas. Duas: mentir. Mas a maneira mais rápida de ser despedido é mentir sobre suas cotas.”

Um ex-colega de Calloway me contou que “se alguém retinha informação, especialmente sobre algum desastre empresarial, ele era implacável. Mas se a pessoa fosse logo franca, era muito compreensivo. O resultado era uma cultura em que as pessoas mostravam-se bastante sinceras, autênticas e abertas quanto à verdade”.

Contraste-se isso com o que me disse um executivo a respeito de uma companhia de alta tecnologia: “Aqui, dizer a verdade é um comportamento que encerra a carreira.”

Lidar Bem com as Emoções

Um sinal geralmente ignorado da viabilidade de uma organização pode ser encontrado nos estados emocionais típicos das pessoas que trabalham nela. A teoria dos sistemas nos diz que ignorar *qualquer* categoria significativa de dados equivale a limitar a compreensão e a resposta. Fazer a sondagem das profundezas das correntes emocionais numa organização pode produzir benefícios concretos.

Vejamos o caso da divisão de fabricação de gás da Petro Canada, a maior companhia de refino de gás e petróleo do Canadá. Um consultor chamado para dar ajuda contou-me: “Os sujeitos nas fábricas de gás estavam sofrendo uma onda de acidentes, alguns deles fatais. Descobri

que, na cultura machista da indústria petroquímica, os sujeitos nunca revelavam seus sentimentos. Quando alguém chegava ao trabalho de ressaca, preocupado com um filho doente ou contrariado por causa de uma briga com a mulher, seus colegas jamais perguntavam como estava se sentindo ou se estava bem o bastante para manter-se afiado no trabalho. Por isso, o sujeito ficava desatento e acabava causando um acidente.”

Com essa percepção básica do custo humano de se ignorarem as emoções no trabalho, a companhia começou uma série de oficinas envolvendo as equipes “para fazer com que entendessem que a maneira como se sentiam tinha conseqüências, que isso *era importante*. Eles viram que tinham de cuidar uns dos outros e que estavam fazendo um favor a si mesmos e a todos os demais ao conferir como estavam se saindo. Se alguém não estava bem num determinado dia, precisavam dizer-lhe: “Acho que não posso trabalhar com você hoje”. Com isso, o índice de segurança melhorou”.

Não se pretende propor que as organizações devam se transformar em lugares onde as pessoas simplesmente revelem integralmente seus sentimentos ou abram suas almas umas para as outras, numa visão de pesadelo do ambiente de trabalho como uma espécie de sala de espetáculos emocionais ou um grupo de sensibilização contínua. Isso seria completamente improdutivo, confundindo o trabalho com a vida particular, o que em si demonstra uma competência emocional deficiente.

Do ponto de vista do trabalho, os sentimentos têm importância na medida em que facilitam a meta comum ou interferem com ela. O paradoxo, porém, está em que nossas interações no trabalho são relacionamentos como quaisquer outros, afetados portanto por nossas paixões. Nas palavras do perito em liderança Warren Bennis, “as pessoas se sentem sozinhas com seu sofrimento — as mágoas, a solidão, as portas fechadas, as coisas deixadas por dizer e por ouvir. Isso não pode ser discutido”.

Num número excessivo de organizações, as normas básicas que marginalizam as realidades emocionais afastam nossa atenção desse tipo

de estática emocional, como se isso não tivesse relevância. Trata-se de uma espécie de cortina que, na prática, termina por propagar problemas intermináveis: decisões que desmoralizam, dificuldade para gerenciar a criatividade e para tomar decisões, desprezo pelo valor crucial da habilidade social, incapacidade de motivar e menos ainda de inspirar, declarações de propósitos inócuas e lemas diários destituídos de significado, liderança seguindo regras rígidas, carente de entusiasmo e energia, monotonia em vez de espontaneidade, falta de espírito de corpo, equipes que não funcionam.

Exaustão? Culpe-se a Vítima

Um executivo de uma companhia em franco crescimento — na qual o índice de substituição de pessoal atingira recentemente a marca dos 40% — contou-me que “as pessoas no topo trabalham o tempo todo. Muitos são candidatos ao divórcio. Recebemos altíssimas remunerações, mas, se você não se sair melhor do que no ano anterior, será despedido. Aqui não existe segurança de emprego”.

Observações lamurientas como essa são o novo aspecto negativo de um panorama tecnológico e competitivo que aumentou muito todos os tipos de demandas. O gerente de uma companhia muitíssimo bem-sucedida disse-me que “é uma correnteza agitada e constante. Só essa total complexidade do ambiente empresarial de hoje já é o bastante para causar enorme turbulência. Costumava-se poder chegar em casa e descansar, mas agora se alguém trabalha para uma companhia global, tem de estar disponível 20 horas por dia — telefonando para a Europa às quatro da madrugada, e para a Ásia até a meia-noite”.

Uma maneira pela qual a companhia em que esse gerente trabalha consegue que as pessoas desafiem a si mesmas ininterruptamente é mantendo as remunerações muito elevadas. Ela paga mais do que qualquer outra, e tem muitos empregados que recebem imensas bonificações por

desempenho. É uma estratégia vitoriosa para a empresa, porém muitas vezes acarreta um alto custo pessoal. Companhias como essa podem fazer disparar a produtividade — até certo ponto. Os trabalhadores mais empenhados colherão benefícios mas, se forem mantidos nesse nível frenético, suas vidas pessoais, seu moral ou sua saúde — ou tudo isso junto — certamente serão prejudicados.

Poucas organizações fazem algo em relação ao aumento de estresse que geram em seus funcionários. O procedimento mais comum é culpar a vítima. Um diretor executivo disse a pesquisadores: “A exaustão é, na verdade, um problema do indivíduo. Ela não tem qualquer impacto real sobre a produtividade da organização. É um problema difuso, não uma questão nítida de finanças ou de gerenciamento estratégico. Se as pessoas quiserem utilizar um programa especializado para tratar do estresse ou depressão ou tirar uns dias de férias para terem um bom descanso, tudo bem. É para isso que servem essas coisas. A organização não pode fazer muito mais do que isso.”⁷

Os erros gritantes do diretor executivo são: supor que a organização pouco pode fazer e que uma exaustão emocional desse tipo não tem qualquer efeito sobre a produtividade da organização. Um dos sinais que caracterizam a exaustão é uma queda na eficiência e na capacidade de executar até mesmo tarefas rotineiras. Quando isso ocorre, não apenas com alguns indivíduos, mas com uma ampla faixa de empregados, o desempenho da organização inevitavelmente se ressentir.

Um estudo sobre exaustão entre enfermeiras demonstra esse ponto. Num grande centro médico, o grau em que enfermeiras nas unidades de pacientes internados apresentavam os sinais clássicos de exaustão — como cinismo, fadiga e frustração com as condições de trabalho — correspondia a queixas dos pacientes contra sua permanência no hospital. Quanto mais as enfermeiras mostravam-se contentes com seu trabalho, melhor era a avaliação dos pacientes do atendimento médico em geral.⁸ Ora, os pacientes são clientes que fazem opções sobre onde irão gastar seu dinheiro com atendimento médico. Assim, realidades humanas como essas

podem fazer uma grande diferença em termos de competitividade dos hospitais nos quais trabalham essas enfermeiras.

Note-se, por exemplo, o risco, quando as coisas dão errado. Num estudo feito sobre 12 mil trabalhadores na área de serviços de saúde, os departamentos e hospitais nos quais os empregados mais se queixavam de estresse no trabalho apresentavam os índices mais elevados de processos movidos contra eles por erro médico.⁹

Como Cai o Desempenho

As companhias podem fazer muita coisa para se proteger, bem como a seus empregados, dos custos da exaustão. Isso ficou evidenciado num estudo, cobrindo 20 anos, sobre as causas da exaustão em milhares de homens e mulheres, em centenas de organizações.¹⁰ Enquanto a maioria dos estudos sobre exaustão se concentra no indivíduo, esse tratou das condutas e padrões nas organizações em que as pessoas trabalhavam. O estudo identificou seis maneiras básicas pelas quais as organizações desmoralizam e desmotivam os empregados:

- *Excesso de trabalho*: Trabalho demais a ser feito, com muito pouco tempo e apoio. As demissões exigem que cada supervisor lide com um maior número de empregados; as enfermeiras, com mais pacientes; os professores, com mais alunos; os caixas de banco, com mais transações; os gerentes, com mais deveres administrativos. Caso o ritmo, a complexidade e as exigências do trabalho aumentem muito, as pessoas começam a sentir-se assoberbadas. O grande aumento do trabalho corrói os períodos de folga em que as pessoas podem se recuperar. A exaustão acumula-se e o trabalho sofre.
- *Falta de autonomia*: Ser responsabilizado pelo trabalho mas ter pouca participação em como fazê-lo. O microgerenciamento implica frustração, quando os trabalhadores vêem maneiras de fazer melhor seu trabalho, mas são contidos por normas rígidas. Isso diminui a

responsabilidade, a flexibilidade e a inovação. A mensagem emocional que os trabalhadores recebem é que a companhia não tem respeito por suas opiniões e capacidades intrínsecas.

- *Remuneração pífia*: Receber remuneração muito baixa por mais trabalho. Com os cortes, congelamento de salários, tendências para contratos por tarefa e cortes de vantagens como cobertura de seguro de saúde, as pessoas perdem a expectativa de que seu salário possa aumentar à medida que avancem na carreira. Outra perda de compensação é emocional: o excesso de trabalho combinado com muito pouco controle e insegurança de emprego roubam do trabalho o seu prazer intrínseco.
- *Perda de vínculos*: Crescente isolamento no trabalho. Os relacionamentos pessoais são a cola humana que propicia às equipes um desempenho ótimo. O embaralhamento de atribuições reduz a sensação de engajamento com o grupo de trabalho. À medida que os relacionamentos se fragmentam, ficam prejudicados os prazeres que advêm de um sentimento de comunidade partilhado com os colegas de trabalho. Essa crescente sensação de alienação alimenta os conflitos, ao mesmo tempo em que corrói a história em comum e as vinculações emocionais que podem ajudar a superar essas discórdias.
- *Falta de equanimidade*: As desigualdades na forma como as pessoas são tratadas. A falta de equanimidade gera ressentimentos, que podem se dever a salários ou cargas de trabalho desiguais, ao descaso pelas queixas, ou a diretrizes que parecem autocráticas. Um rápido aumento dos salários e bonificações dos executivos de alto nível, enquanto os salários nos escalões mais baixos pouco sobem ou não têm qualquer aumento, solapa a confiança das pessoas naqueles que dirigem a organização. Os ressentimentos crescem com a ausência de conversa franca. O resultado é o cinismo e a alienação, junto com uma perda de entusiasmo pelo êxito da organização.
- *Conflitos de valores*: Disparidade entre os princípios de uma pessoa e as exigências de seu trabalho. O custo se traduz em termos de seu senso moral, seja porque os empregados são pressionados para vender de qualquer jeito, ou para passar por cima de verificações de

segurança para fazer as coisas dentro do prazo, ou simplesmente pelo uso de táticas maquiavélicas para sobreviver num ambiente cruelmente competitivo. Os trabalhos que não se harmonizam com os princípios dos empregados os desmoralizam e os levam a questionar o valor do trabalho que fazem. O mesmo acontece quando declarações elevadas sobre os valores básicos da empresa são desmentidas pela realidade do dia-a-dia das operações.

O resultado líquido dessas práticas escusas da organização é alimentar a fadiga, o cinismo e a perda de motivação, entusiasmo e produtividade.¹¹ Agora, vejamos as vantagens que uma companhia terá aumentando sua inteligência emocional coletiva.

O Espírito de Realização

A companhia estava perdendo a corrida para seus concorrentes, que vinham conseguindo cotar para os clientes o custo de trabalhos em perspectiva no prazo de 20 dias, enquanto o fabricante em questão levava 40 dias para fornecer sua cotação.

Diante disso, a empresa efetuou sua reengenharia. Modificou o processo de cálculo das cotações, acrescentando mais pontos de controle, computadorizando partes dele e fazendo outras alterações estruturais. O resultado foi que o tempo de elaboração das cotações subiu de 40 para 55 dias.

Ela se voltou então para peritos de fora, chamando consultores especializados em reengenharia. O tempo para dar as cotações saltou para 70 dias e o índice de erro aumentou para 30%.

Desesperada, a companhia chamou peritos nos métodos da *organização que aprende*. Atualmente, o tempo que levam para dar uma cotação a clientes caiu para cinco dias e o índice de erro baixou para 2%.

Como conseguiu isso? Modificaram-se os relacionamentos de trabalho,

e não a tecnologia ou a estrutura. Nick Zeniuk, presidente dos Interactive Learning Labs, que guiou a companhia por esse processo de aprendizado, disse-me: “É inútil tentar solucionar através da tecnologia ou da estrutura um problema que, na realidade, diz respeito às pessoas.”

Zeniuk sabe do que está falando. Ganhou fama no mundo das *organizações que aprendem* pelo seu envolvimento fundamental no triunfo desse método, quando ele, junto com Fred Simon, encabeçou o lançamento do Lincoln Continental 1995. Esse caso é citado como uma história clássica de êxito por Peter Senge, do Centro de Aprendizado do MIT.¹²

Não há dúvida de que o Lincoln Continental redesenhado em 1995 foi uma história de sucesso espetacular. As avaliações independentes de qualidade e de grau de satisfação dos proprietários colocaram o Lincoln 95 no topo da linha da Ford, melhor do que todos os carros norte-americanos da sua categoria e no mesmo nível dos melhores concorrentes estrangeiros, do Mercedes ao Infiniti. A satisfação dos clientes aumentou 9%, passando para 85% (o Lexus, o carro com a classificação mais alta, estava com 86%).

Igualmente impressionante foi o fato de que, embora o esforço de redesenho tivesse começado com quatro meses de atraso, o carro tenha chegado ao mercado um mês antes do prazo previsto. Além disso, por todas as medições de êxito de produção, o novo Lincoln havia atingido ou superado as metas. Esse fato foi considerado prodigioso, num processo que envolveu mais de mil pessoas, uma equipe central de 300 integrantes e um orçamento de 1 bilhão de dólares.

O desafio poderia ter sido visto como inteiramente técnico, um quebra-cabeça cognitivo por excelência, que só podia ser resolvido pelas pessoas mais inteligentes e com o máximo de conhecimento especializado. O projeto de um automóvel requer a combinação de centenas de exigências, às vezes contraditórias, desde o torque do motor até os freios, da aceleração à economia de combustível. A parte mais difícil e intrincada do desenho de um novo carro é chegar às especificações finais de engenharia de seus componentes. Tal tarefa assemelha-se a deduzir o tamanho e a

forma de cada peça de um imenso quebra-cabeça e ir fabricando as peças à medida que se vai avançando, ao mesmo tempo em que se está tentando armá-lo.

Como é compreensível, as equipes de desenho geralmente têm de voltar atrás e refazer muitas de suas especificações de projeto depois que se monta um protótipo, porque só nesse estágio os problemas não previstos se tornam óbvios. A essa altura — depois que se verteu o metal derretido para fazer um modelo que funcione — refazer o trabalho é muito dispendioso. Essa tarefa exige que se refaçam as máquinas-ferramentas para cada peça envolvida no redesenho, normalmente ao custo de milhões de dólares.

No entanto, a equipe de desenho do Continental utilizou apenas um terço do orçamento de 90 milhões previsto para cobrir essas necessidades de refazer as máquinas-ferramentas. Isso contrariou a tendência de sempre se ultrapassar esse orçamento específico, que incide na indústria automobilística inteira. O trabalho de desenho foi tão eficiente quanto o próprio motor do Continental. Os desenhos detalhados dos componentes estavam prontos um mês antes, em vez do atraso costumeiro de três ou quatro meses, com 99% das peças já com sua forma final, em lugar dos usuais 50%.

Resultados Concretos, Meios Difusos

A equipe incumbida de redesenhar o Lincoln Continental enfrentava o desafio de obter resultados concretos — um carro melhor — por meio de condutas que muitos gerentes da indústria automobilística consideravam demasiado difusas para terem importância. Trata-se de valores como a abertura ao diálogo, a honestidade, a confiança e a fluência nas comunicações, tradicionalmente descartados pela cultura desse setor.¹³ Na indústria automobilística, a hierarquia e a autoridade são muito fortes, baseadas na pressuposição de que o chefe é quem sabe e ele é quem toma

todas as decisões-chave.

Esse problema cultural era agravado por uma névoa emocional. Havia um sentimento de frustração, por se estar começando com quatro meses de atraso, e uma série de barreiras à confiança e à abertura. Um dos principais bloqueios encontrava-se justamente no topo da equipe. Zeniuk recorda que as tensões entre ele e o gerente financeiro eram tão grandes que não conseguiam conversar, a não ser “numa faixa de altos decibéis”. Essa tensão era sintoma de uma profunda hostilidade e desconfiança entre, de um lado, os encarregados de produzir o novo modelo e, do outro, os que tinham por obrigação controlar os custos.

Para lidar com esses problemas, a equipe central de gerenciamento utilizou muitos métodos da *organização que aprende*, inclusive os que ajudam as pessoas a se desfazerem de hábitos de conversação defensivos.¹⁴ Esse método é simples: em vez de discutir, as partes concordam em explorar reciprocamente os critérios em que se baseiam suas opiniões.

Um exemplo clássico de como as pessoas tiram conclusões apressadas é quando se vê alguém bocejar durante uma reunião. Logo se supõe que esse indivíduo esteja entediado, e daí se salta para a generalização excessiva e mais nociva de que ele não está interessado na reunião, no que qualquer outra pessoa pense ou no projeto como um todo. E diz-se a ele: “Você me decepcionou.”

No método da organização que aprende, tal observação seria colocada sob o título *O Que Foi Dito ou Feito*. Os dados mais importantes, porém, estão noutra coluna: *Pensamentos e Sentimentos Não-Expressados*. No exemplo acima, esse dado seria que o bocejo significava tédio ou falta de interesse. Nessa coluna, são incluídos também os sentimentos de mágoa e raiva de quem estava falando.¹⁵

Depois que essas suposições ocultas vêm à tona, por meio de uma conversa a respeito, podem ser comparadas com a realidade. Por exemplo, pode-se descobrir que o bocejo não se deve a tédio, mas a cansaço, o que talvez tenha sido causado pelo fato de a pessoa ter tido seu sono interrompido por algum problema com seu filho.

Enfim, com esse exercício, aprendemos a articular coisas que pensamos e sentimos, mas que nem sempre expressamos em voz alta. Isso permite que se compreendam os sentimentos e suposições ocultas que, quando subestimados, podem criar ressentimentos inexplicáveis e impasses, levando à perplexidade.

A tarefa de extraírem-se esses pensamentos e sentimentos ocultos requer autopercepção, além de outras competências emocionais: empatia, para se ouvir com sensibilidade o ponto de vista da outra pessoa, e habilidades sociais, para se colaborar de modo produtivo no exame de diferenças ocultas — e carregadas de sentimentos — que vêm à tona.

Num certo sentido, as *verdadeiras* conversas são interiores, até porque são as que revelam como as pessoas de fato pensam e se sentem em relação ao que está acontecendo. O diálogo interior, principalmente quando é emocionalmente turbulento, com frequência transparece, digamos, num tom de voz truculento ou num desvio do olhar. Entretanto, quando as coisas estão acontecendo depressa demais, ou quando estamos sob pressão ou mesmo distraídos, podemos deixar de perceber esses sinais, tanto nos outros como em nós mesmos. Assim, o diálogo interior é ignorado, embora esteja repleto de informações cruciais — dúvidas, ressentimentos, temores e esperanças.

Como disse Zeniuk, não sabemos o que fazer com essa conversa real e “então a descartamos. É como se fosse lixo tóxico: o que fazer com ele? Despejá-lo em algum lugar? Enterrá-lo? Independentemente do que se faça, o lixo tóxico é corrosivo — no caso, polui a conversa. Quando nos confrontamos com uma pessoa, ela ergue suas defesas”. Por isso, as conversas no trabalho prosseguem como se não existisse nenhum diálogo interior, mesmo quando todos estão inteiramente engajados nessa troca muda. As raízes do conflito, bem como o começo da verdadeira colaboração, vão ser encontradas nesse nível profundo do discurso.

Utilizado no começo do projeto do Lincoln Continental, o exercício do diálogo revelou dois campos asperamente opostos. O pessoal de finanças achava que os que gerenciavam o programa não se importavam em

absoluto com o controle dos gastos. Já os gerentes do programa achavam que o pessoal de finanças “não tinha a menor idéia” do que era preciso para se produzir um carro de qualidade. O resultado final desse exame mútuo de sentimentos e suposições ocultas foi deixar perfeitamente claro que o projeto estava sendo entravado por falta de confiança e de abertura. As questões centrais eram:

- O medo de estarem erradas levava as pessoas a reter informações.
- A necessidade que os chefes tinham de exercer controle impedia as pessoas da equipe de utilizarem suas melhores capacidades.
- As suspeitas eram generalizadas; as pessoas se viam, umas às outras, como pouco prestativas e indignas de confiança.

Nessas condições, a inteligência emocional passa a ser essencial. Para se conseguir que um grupo de trabalho ultrapasse o medo, as disputas de poder e a desconfiança, é preciso um acúmulo de confiança e *rappport*. A tarefa seguinte se concentrou tanto em desenvolver a confiança nos relacionamentos como em trazer à tona as suposições ocultas de cada um. Isso exigiu muita engenharia social. Como disse Fred Simon, “para conseguir aprimorar a qualidade desse carro, minha principal alavanca era ajudar os membros da minha equipe a desenvolverem melhores relacionamentos pessoais e a se terem em melhor conta como pessoas”.

Começar por Cima

Zeniuk lembra: “No início, as pessoas ressentiam-se profundamente do que julgavam ser sua incapacidade de executar o trabalho que precisavam realizar. Não tinham nenhuma esperança de consegui-lo. No começo, assumiram a atitude de pôr a culpa nos chefes. Entretanto, à medida que os chefes se engajaram, efetivamente ouvindo o que elas tinham a dizer, a atitude mudou para ‘Certo, deixa comigo. Só me deixe fazer meu trabalho

sozinho’. Mas não era nada disso. Em nosso trabalho, estamos interligados. Por isso, tínhamos de dar o passo seguinte: aprender a ficarmos interligados. De modo que os chefes se tornaram coordenadores e orientadores. O papel do líder não era mais apenas controlar e falar, mas ouvir, prover os recursos e manter o rumo.”

Para facilitar essas mudanças, as 300 pessoas da equipe de desenho foram reunidas em grupos de 20, para tratar dos problemas concretos com que se defrontavam no trabalho, como, por exemplo, reconfigurar o interior do carro. Enquanto conversavam sobre seus problemas, coordenadores como Daniel Kim, então no MIT, as ensinava a usar as ferramentas conceituais básicas do aprendizado da colaboração. Mas, como explica Zeniuk, a chave estava na “percepção emocional, na empatia e na formação de relacionamentos. A promoção da inteligência emocional não era uma meta em si, mas foi evoluindo naturalmente, enquanto tentávamos atingir nossas metas”.

Vamos pensar agora no desafio que isso acarretava: 15 equipes de desenho diferentes, cada qual orientada para a tarefa das peças que precisava projetar, sendo que cada peça dessas desempenhava determinada função, como o chassi e a transmissão do carro, e cada equipe trabalhava independentemente. Para obter-se o projeto final do carro, o trabalho de todas as equipes precisava se encaixar. Só que as equipes não conversavam entre si. Na maneira tradicional, cada equipe trabalharia isolada, a fim de produzir o que considerava o melhor desenho, e depois tentaria forçar a modificação dos desenhos das outras peças, para atenderem a seus próprios requisitos. Era uma guerra total.

Zeniuk observa: “Quando alguém comete um erro de desenho na chapa de metal, que torna necessário voltar atrás e refazer a máquina-ferramenta para corrigi-lo, isso pode custar 9 milhões de dólares. Porém, se eu identificar o erro antes de se chegar ao estágio da prensagem da folha de metal, retificá-lo não vai custar coisa alguma. Se alguma coisa não vai funcionar, precisamos receber logo as más notícias.”

No desenho típico de um novo modelo, poderiam ocorrer centenas de

pequenos ajustes nas especificações das peças, ao longo do processo. Por isso, a equipe do Continental tinha um orçamento de 90 milhões de dólares para cobrir os custos dessas modificações, quantia que geralmente é ultrapassada, na indústria automobilística norte-americana. Porém Zeniuk sabia que, no Japão, a maioria dessas modificações era feita no começo, antes de as especificações serem transferidas para as máquinas-ferramentas, quando já seria muito dispendioso executar reajustes.

Zeniuk me contou: “Descobrimos que não costumávamos detectar a necessidade dessas modificações logo no começo porque os engenheiros receavam críticas e situações embaraçosas. Ficavam esperando que alguma outra pessoa reconhecesse o erro e levasse a culpa. Pensavam: ‘Bem, posso dar um jeito no meu erro quanto ao painel de instrumentos, quando retificarem o problema do painel lateral, e ninguém vai notar que dei uma mancada’. Como é possível conseguir que as pessoas compartilhem a verdade dolorosa, quando têm esse tipo de receio?”.

A mudança crucial se expressou, por exemplo, num novo estilo para as reuniões. Diz Zeniuk: “Asseguramos que todos tivessem a oportunidade de dizer o que estavam pensando.” Isso, em vez de deixar vigorar os velhos hábitos, segundo os quais “os gerentes entram na situação achando que sabem todas as respostas e relutam em admitir quando têm alguma dúvida”. Agora, “apresentávamos uma decisão e perguntávamos: ‘O que vocês *acham* disso?’”.

Essa conduta mais direta tomou o lugar da costumeira politicagem e da constante tentativa de causar boa impressão, que freqüentemente dão o tom das reuniões. Isso elevou efetivamente o nível de autopercepção coletiva do grupo. Quando alguém não se sentia satisfeito com o rumo tomado pelas discussões, a reunião era interrompida e as pessoas utilizavam os métodos que haviam aprendido, a fim de fazer uma verificação cuidadosa e respeitosa dos sentimentos e suposições que geravam a insatisfação. Como diz Zeniuk, “é muito alta a probabilidade de existir uma forte razão para essa insatisfação, e freqüentemente essa razão pode levar a uma decisão inteiramente diferente. Demorou um certo tempo

para chegarmos a esse nível de sinceridade e abertura”.¹⁶

Ele salienta um benefício concreto dessa conduta mais inteligente emocionalmente: “As equipes pararam de competir para atingir objetivos de custo e qualidade à custa dos outros e começaram a trabalhar juntas. Deixaram de situar-se em ilhas e passaram a enxergar o contexto maior. Compreenderam que o trabalho de um fazia parte do trabalho do outro. Isso produziu um clima de cooperação e troca entre as diversas equipes. Chegamos até a ter algumas equipes de projetistas abrindo mão de uma parte de seu orçamento para permitir que outras aumentassem o custo e a qualidade de sua parte. Isso nunca havia acontecido entre projetistas de automóveis.”

O resultado de tudo isso foi que “conseguimos fazer 700 modificações nas especificações 18 meses antes da produção, em vez da costumeira onda de modificações dispendiosas na última hora. Isso nos permitiu economizar 60 milhões de dólares de custos de recomposição de máquinas-ferramentas, num orçamento de 90 milhões, e terminar um mês antes do prazo previsto, apesar de termos começado com quatro meses de atraso”.

O Coração do Desempenho

As vendas de eletrodomésticos da GE tinham baixado de maneira alarmante e o gerente estava desanimado. Estudando um gráfico que mostrava uma queda constante das vendas, ele e seus colegas se deram conta de que a divisão de eletrodomésticos tinha sérias dificuldades com a comercialização. A conversa logo se voltou para a busca de uma solução. Será que deveriam se concentrar nos preços? Na publicidade? Em alguma outra mudança na comercialização?

Então, alguém do ramo de serviços financeiros da companhia, a GE Capital, exibiu um gráfico que mostrava que as dívidas dos consumidores estavam atingindo o nível de saturação. Não era a companhia que estava falhando na comercialização. Ocorria que as pessoas estavam tendo mais dificuldades para pagar artigos de alto custo, como os eletrodomésticos.

Um dos participantes da reunião observou que “de repente, todos atentaram para um ângulo inteiramente novo do problema”. Essa nova informação transferiu o debate da comercialização para o financiamento — a busca de maneiras de ajudar os clientes a pagarem por compras tão caras.¹

Foi um momento em que uma informação crucial — uma visão do quadro mais amplo — chegou a tempo de evitar o equivalente empresarial a um pequeno naufrágio.

Esse exemplo ilustra bem o fato de que uma organização possui, no conjunto, uma espécie de *inteligência*, tal como seus grupos e equipes.² Num de seus significados mais elementares, a *inteligência* é a capacidade de resolver problemas, enfrentar desafios ou criar produtos valiosos.³ Nesse sentido, a inteligência *organizacional* representa essa capacidade, na medida em que surge da complexa interação de pessoas e relacionamentos,

cultura e funções, dentro de uma organização.

O conhecimento em geral e o conhecimento especializado se encontram distribuídos numa organização e nenhuma pessoa pode, isoladamente, dominar todas as informações de que o grupo necessita para atuar com eficiência. O funcionário responsável por finanças possui um tipo de conhecimento especializado primordial, o pessoal de vendas outro, os que estão em pesquisa e desenvolvimento ainda outro. O grau de *inteligência* da organização em si será uma função da distribuição e do processamento oportunos e apropriados desses variados elementos de informação.

Todas as organizações são *cibernéticas*, o que significa estarem engajadas em círculos fechados, contínuos e superpostos de realimentação, reunindo informações de dentro e de fora, ajustando suas operações em conformidade com elas. A teoria dos sistemas nos diz que, num ambiente de mudanças e competição turbulentas, a entidade que puder obter informações do modo mais amplo, aprender com elas da forma mais completa, e reagir da maneira mais ágil, criativa e flexível terá a maior capacidade de adaptar-se.

Esse princípio se aplica tanto à pequena loja da esquina como à maior empresa global. Ele aponta o papel crucial do fluxo de informações através de uma organização, para determinar sua viabilidade. Algumas pessoas debatem sobre isso em termos da necessidade de as companhias utilizarem o *capital intelectual*, formado por seus procedimentos e patentes, aptidões gerenciais, tecnologias e o conhecimento acumulado de clientes, fornecedores e condutas empresariais. O somatório daquilo que todos numa companhia conhecem e sabem como fazer lhe dá grande parte de sua margem competitiva, caso seja bem agilizado.

Como Maximizar a Inteligência da Organização

Os *representantes técnicos* que consertavam máquinas copiadoras para a

Xerox estavam desperdiçando uma enormidade de tempo. Pelo menos, foi o que pareceu quando a Xerox analisou como faziam seu trabalho.

Descobriu-se que os representantes passavam boa parte do tempo conversando entre si em vez de ajudando os clientes. Eles se reuniam regularmente no depósito local de peças e ficavam contando histórias sobre seu trabalho externo, enquanto tomavam cafezinho.

Do ponto de vista da preocupação com a eficiência, isso constituía uma nítida perda de tempo. Mas não foi assim que John Seely Brown, principal cientista da Xerox, viu a situação. Brown havia enviado um antropólogo profissional para acompanhar os representantes e, na sua opinião, o tempo de folga não estava sendo desperdiçado. Em vez disso, constituía um elemento fundamental para a capacidade dos representantes de fazerem bem seu trabalho.

Como explicou Brown, o trabalho de campo “é uma atividade *social*. Como a maioria dos trabalhos, envolve uma comunidade de profissionais. Os representantes técnicos não estavam apenas consertando máquinas, estavam também co-produzindo idéias sobre as melhores maneiras de consertá-las”.⁴

Esses representantes são trabalhadores do conhecimento e, por meio de suas conversas, transferem e ampliam conhecimento. Como observou Brown, “o verdadeiro gênio das organizações reside no modo informal, espontâneo, muitas vezes inspirado, pelo qual as pessoas resolvem problemas reais, encontrando soluções que os procedimentos formais não conseguem antever”.

Tanto o trabalho como o aprendizado são sociais. Na descrição de Brown, as organizações “são teias de participação”. É fundamental, para o desempenho bem-sucedido com trabalhadores de conhecimento — com quaisquer trabalhadores —, que se induzam entusiasmo e engajamento, duas qualidades que as organizações podem conquistar mas não exigir. Brown diz: “Somente os trabalhadores que optam por aderir — que voluntariamente assumem um compromisso com seus colegas — podem criar uma companhia vitoriosa.”

É aí que a inteligência emocional entra em jogo. O nível coletivo de inteligência emocional de uma organização determina o grau em que se concretiza o capital intelectual da mesma e, dessa maneira, o conjunto do seu desempenho. A arte de maximizar o capital intelectual consiste em orquestrar as interações das pessoas cujas mentes detêm o conhecimento generalizado e o conhecimento especializado.

No que diz respeito à habilidade técnica e às competências básicas que tornam uma companhia competitiva, a capacidade de alcançar desempenho melhor do que outras depende dos *relacionamentos* das pessoas envolvidas. Nas palavras de Brown, “não se podem divorciar as competências do tecido social que lhes dá apoio”.

A maximização do QI de um pequeno grupo de trabalho depende da eficácia com que se articulam as pessoas dentro dele. O mesmo ocorre com as organizações como um todo. As realidades emocionais, políticas e sociais podem aumentar ou reduzir o que a organização tem o potencial para fazer. Se as pessoas da organização não puderem trabalhar bem juntas, se lhes faltar iniciativa, vinculação ou qualquer das outras competências emocionais, isso prejudicará a inteligência coletiva.

Essa necessidade de uma coordenação fluente de conhecimento generalizado e de conhecimento técnico especializado amplamente distribuídos levou algumas corporações a criarem uma nova função, a de *chief learning officer*, ou CLO (principal funcionário responsável pelo aprendizado). Seu trabalho consiste em dirigir o conhecimento e as informações dentro de uma organização. Entretanto, é muito fácil reduzir a *inteligência* de uma organização a seus bancos de dados e conhecimento técnico especializado. Apesar de as organizações dependerem cada vez mais da tecnologia da informação, ela é posta em uso por *pessoas*. As organizações que possuem esses funcionários de aprendizado agiriam bem ampliando os deveres do CLO (ou de *alguma outra pessoa*), a fim de abranger a maximização da inteligência emocional coletiva.

As Organizações Emocionalmente Inteligentes: o Caso das Empresas

- Um vice-presidente veterano confidenciou-me: “Somos uma companhia de telecomunicações com faturamento de 10 bilhões de dólares por ano, mas nosso antigo líder era muito autocrático. O grupo que ele deixou quando se foi era como uma família maltratada. Agora, estamos tentando curar as feridas da organização, torná-la emocionalmente mais inteligente, de modo a podermos gerar 10 bilhões de dólares a mais.”
- Um diretor de uma companhia de aviação comercial européia comenta: “Acabamos de passar por mudanças dilacerantes, e temos outras mais pela frente. Precisamos imensamente da confiança de nossos empregados e de empatia e compreensão por parte de nossos gerentes. Precisamos de uma maior sensação de *nós*. O que precisamos, na companhia como um todo, é de uma liderança emocionalmente inteligente.”
- Um diretor de uma companhia de alta tecnologia observa: “A cultura de nossa companhia tem suas raízes na engenharia e na fabricação. Queremos formar uma atmosfera de confiança, abertura e trabalho em equipe, que depende da capacidade das pessoas de lidar com as emoções de uma maneira franca e honesta. Entretanto, constatamos que muitos de nossos gerentes simplesmente não têm a habilidade necessária para lidar com esse lado emocional. Precisamos nos tornar emocionalmente mais inteligentes.”

Um número cada vez maior de organizações está se empenhando em tornar-se emocionalmente mais inteligente, quer usem o termo ou não. A inteligência emocional coletiva de uma organização não é mera avaliação difusa, pois tem conseqüências concretas.

Mitchell Kapor, fundador e ex-diretor executivo da Lotus Development Corporation, atualmente investidor em companhias de alta tecnologia que

estão começando, contou-me que, antes que seu grupo faça qualquer investimento, tenta determinar qual é o nível de inteligência emocional da companhia em vista.

Kapor disse: “Queremos saber se existe alguém com raiva ou ressentimentos da companhia, alguém que tenha alguma queixa dela. As companhias têm estilos, tal como as pessoas. Se uma companhia foi arrogante ou ambígua com seus vendedores, empregados ou clientes, esses débitos cármicos podem vir a atormentá-la. Quanto maior o número de pessoas em quem despertou raiva, quando estava começando, maior a probabilidade de ser processada depois que tiver êxito.”

Talvez o maior argumento sobre a vantagem econômica da inteligência emocional nas organizações possa ser visto nos dados gerados por Jac Fitz-Enz, do Instituto Saratoga, num projeto patrocinado pela Society for Human Resource Management. A partir de 1986, o instituto coligiu dados de quase 600 companhias, em mais de 20 setores, detalhando diretrizes e condutas. Foram analisadas grandes companhias, selecionadas em termos de lucratividade, tempos de ciclo, volume e outros índices similares de desempenho.⁵

Procurando descobrir o que essas destacadas companhias tinham em comum, o instituto identificou as seguintes condutas básicas no que se referia ao gerenciamento de seus *recursos humanos*, seu pessoal:⁶

- Um equilíbrio entre os lados humano e financeiro da programação da companhia
- Um engajamento organizacional numa estratégia básica
- Iniciativa para estimular melhorias no desempenho
- Comunicação aberta e estabelecimento de confiança com todos os interessados engajados
- Formação de relacionamentos internos e externos que ofereçam vantagem competitiva
- Colaboração, apoio e distribuição justa de recursos
- Inovação, assunção de riscos e aprendizado em conjunto
- Paixão pela competição e pela melhoria continuada

Essa lista é curiosa, devido às nítidas semelhanças entre essas condutas organizacionais e as competências emocionais que tipificam os indivíduos que têm um alto desempenho. A última, por exemplo, aponta para uma competência motivacional: o impulso para a realização, descrito, no nível pessoal, no Capítulo 6. O mesmo ocorre com a capacidade inovadora, sentir-se à vontade com o risco, colaboração, formação de relacionamentos, comunicação aberta, confiabilidade, iniciativa, engajamento. Em capítulos anteriores, vimos que cada uma dessas competências emocionais constitui um ingrediente do desempenho de profissionais de ponta, no que se refere aos indivíduos.

Entretanto, aqui, essas mesmas capacidades aparecem numa lista gerada por meio da observação de *companhias* de alto desempenho, não de indivíduos.⁷ Tal como no caso de indivíduos, pode-se considerar que as competências organizacionais recaem em três áreas: capacidades cognitivas, no sentido do bom gerenciamento do conhecimento; conhecimento técnico especializado; e gerenciamento de recursos humanos, que requer competência social e emocional.

Entretanto, qual é a aparência de uma organização emocionalmente inteligente? Vamos ver o caso da Egon Zehnder International, uma firma global de caça de executivos.⁸

Uma Equipe Global

Victor Loewenstein estava num dilema, um dilema global. O Banco Mundial pedira que localizasse um candidato para uma recém-criada vice-presidência. Ele foi instruído a procurar no mundo todo pela pessoa certa. Obviamente, tinha de ser alguém com sofisticado conhecimento especializado em finanças e, como o Banco Mundial vinha tentando diversificar, de preferência alguém que não fosse norte-americano, já que havia um número muito elevado de norte-americanos nos quadros do banco. Para complicar um pouco, Loewenstein, sócio-gerente da sucursal

em Nova York da Egon Zehnder International, estava plantado bem no meio de Manhattan.

Sem se intimidar, Loewenstein acionou as sucursais da firma pelo mundo afora. “Enviei um memorando para cerca de 20 sucursais diferentes, nos países em que havia maior probabilidade de existirem grupos de pessoas com o requerido alto nível de conhecimento especializado em finanças, a maioria na Europa, mas também em Hong Kong, Japão, Cingapura e Austrália.”

Loewenstein recebeu dessas sucursais 20 perfis de possíveis candidatos. Pediu que os oito que ele considerou mais promissores fossem entrevistados por pessoas daquelas sucursais, a fim de verificar se de fato possuíam a competência técnica requerida. Isso eliminou mais dois.

Loewenstein disse: “Além das qualificações profissionais, a pessoa precisava ter qualidades e competências pessoais que se entrosassem com o ambiente próprio do Banco Mundial. Na condição de quem tinha lidado com o banco, somente eu podia fazer a escolha final.” Portanto, com o total reduzido a seis, o próprio Loewenstein cruzou o mundo para visitar os candidatos que restavam.

Ele observou: “O Banco Mundial é um ambiente de muito coleguismo. A pessoa tem de ser capaz de trabalhar em equipe, tomar decisões por consenso, cooperar. Não pode ser uma prima-dona. Um candidato, por exemplo, era banqueiro de investimentos, e tinha uma ambição agressiva de estar na frente do palco; simplesmente não era adequado para uma organização com alto grau de coleguismo. De modo que foi eliminado.”

Finalmente, foi escolhido um dos sócios principais de uma grande firma de auditoria da Holanda. Era um dos dois candidatos que Loewenstein achou que possuíam a combinação certa de conhecimento especializado e de química pessoal para se encaixarem de forma proveitosa na organização. Se Loewenstein tivesse tido de atuar sozinho, poderia jamais tê-lo encontrado, mas, recorrendo à sua teia mundial de contatos, a busca foi um sucesso.

Essa história é típica das operações da Egon Zehnder International, que

congregou seus parceiros dispersos numa única equipe global de trabalho, dentro da qual todos têm acesso facilitado aos contatos e indicações. Quando um fabricante japonês de automóveis quis um estilista de carros da Europa, as sucursais da Egon Zehnder International na Grã-Bretanha, França, Alemanha e Itália vasculharam os setores da indústria automobilística nesses países, enquanto a sucursal de Tóquio coordenava a busca. Quando uma firma global, baseada na Europa, pediu à Egon Zehnder International que encontrasse um novo chefe de recursos humanos para ela, o candidato mais promissor foi identificado por alguém da sucursal de Nova York, que estava em missão na Ásia. Assim, o candidato foi entrevistado pela sucursal de Hong Kong e foi finalmente apresentado ao cliente pela sucursal da empresa em Londres.

Um por Todos: a Economia da Colaboração

Na Egon Zehnder International, esse tipo de colaboração ininterrupta é um lema. No entanto, tratando-se de uma equipe que trabalha em âmbito mundial, a principal razão de conseguir operar de maneira tão tranqüila, mantendo o clima de colaboração, talvez esteja numa inovação introduzida no começo de sua história. A empresa global é tratada como uma única equipe, em que todos são pagos com base no desempenho geral. Os cento e poucos sócios participam de um depósito de lucros que são repartidos segundo uma fórmula uniforme. A parcela de cada um é calculada da mesma maneira, independentemente do fato de sua contribuição para a receita nesse determinado ano ter sido grande ou pequena. A companhia inteira funciona como um único centro de lucros.

A maioria das empresas que caçam talentos vincula a remuneração a uma combinação de desempenho do conjunto da companhia, das sucursais e dos indivíduos. Os profissionais de melhor desempenho geralmente recebem uma percentagem direta dos honorários que geram. Na Egon Zehnder International, entretanto, não é assim. Seu diretor executivo,

Daniel Meiland, diz que “a força de nossa firma está em que não trabalhamos com um conceito de profissionais de ponta”.

O espírito de um por todos e todos por um provém dessa igualdade de remuneração e de poder. Isso contrasta com o que ocorre no setor como um todo, no qual os *caçadores de talentos* fazem jus a esse apelido, operando num sistema de prêmio por captura, e em que o recrutador bem-sucedido recebe uma proporção do salário do cargo preenchido.

Como comentou comigo um executivo de outra empresa de caça de talentos: “Guardo zelosamente minhas informações e contatos, pois sou remunerado com base nas listas que forneço. Quando encontro um candidato *quente* para o preenchimento de um cargo, guardo esse nome para mim, para uma futura busca, em vez de compartilhá-lo com algum colega. Nem sei se estarei trabalhando na mesma companhia daqui a um ano. Por que deveria dar de graça os recursos que tenho?”.

Na Egon Zehnder International, pessoas de 39 nacionalidades diferentes e professando oito religiões, em 48 sucursais espalhadas por 39 países, operam como uma só unidade de trabalho. Loewenstein diz que “a diferença fundamental entre nossa firma e as outras é que nos encontramos todos no mesmo barco. Ninguém tem programações diferentes ou interesses individuais para atrair os negócios em sua direção. Em vez disso, quanto mais colaboramos, mais eficientes somos e mais depressa passamos para a nova tarefa”.

Quando Egon Zehnder instituiu esse modelo de remuneração foi uma alteração radical no setor. Ainda hoje, são alguns poucos os concorrentes a imitá-lo. Além disso, seus parceiros são proprietários da empresa em partes iguais (os consultores geralmente são elevados a sócios depois de aproximadamente seis anos). O próprio Zehnder, que, num determinado momento, era dono da firma inteira, agora possui apenas uma parcela, como todos os demais sócios.

Zehnder me disse: “Eu me dei conta de que, se fizesse isso, poderia reter os melhores sócios. Desse modo, nos tornamos todos empresários.”

Zehnder acrescenta: “Por que trabalhamos tão bem juntos? Porque

separamos o desempenho individual do dinheiro. Ninguém é avaliado pelo volume de faturas que gera. Desse modo, um sócio na Alemanha que dedica tempo para ajudar outro sócio em Tóquio numa busca vale tanto quanto se estivesse conseguindo um novo cliente. Ninguém se importa com quem é responsável por um êxito, porque há um único centro de lucros do qual todos participam em pé de igualdade. Uma sucursal que perca dinheiro recebe o mesmo que outra que teve os maiores ganhos.”

Claudio Fernández-Aráoz, da sucursal de Buenos Aires, explicou: “Trabalhamos em redes, compartilhando nosso conhecimento especializado e nossa confiança. Fico contente em transmitir, daqui da Argentina, qualquer coisa a meus colegas em todas as partes do mundo. Sei que eles me ajudariam da mesma maneira, porque nossa receita depende dos lucros totais da firma.”

O esquema igualitário de pagamento da companhia reflete uma visão que Zehnder tinha da natureza do trabalho em equipe. “Compreendi que as pessoas que não conseguiam colocar profissionais, mas que faziam outras coisas, como tentar conseguir um cliente novo ou dirigir a associação de ex-alunos de Harvard na Alemanha, valiam tanto quanto alguém que conseguia ter a sorte de obter a colocação de um candidato. Não quero estrelas isoladas, quero que todos ajudem todos os demais a serem estrelas.”

Uma Necessidade de Realização

Essa orientação de atuar como equipe dá frutos. O desempenho da Egon Zehnder International como empresa é extraordinário. Na condição de uma firma de caça a executivos especializada em encontrar diretores executivos e outros elementos dos escalões superiores das empresas, ela é a empresa mais lucrativa do mundo, em termos *per capita*. Em 1997, a Egon Zehnder International contabilizava aumentos sucessivos de lucratividade, nos seis anos anteriores.

Segundo a Economist Intelligence Unit, em 1995, a receita líquida média por consultor das 20 maiores empresas desse tipo em todo o mundo foi de 577 mil dólares.⁹ Entretanto, no caso da Egon Zehnder International, a cifra equivalente foi de 908 mil dólares, o que a tornava cerca de 60% mais produtiva do que a média do setor, no que toca às principais concorrentes. Em 1997, a despeito de ter aumentado seu quadro de consultores em 27% (normalmente os novos consultores levam de três a cinco anos para se tornarem plenamente produtivos), a receita subiu para mais de 1 milhão de dólares por consultor.

O serviço da Egon Zehnder International tem imensa importância para as companhias. Além dos custos da substituição de executivos de alto escalão que fracassam (uma estimativa-padrão atual do custo de busca de um executivo desse nível é de no mínimo 500 mil dólares), o verdadeiro valor tem a ver com o impacto, positivo ou negativo, que esses executivos causam no desempenho de uma organização.

Como vimos no Capítulo 3, quanto mais altos os níveis de complexidade e autoridade de um cargo, maior é o impacto que um desempenho extraordinário causa sobre a linha de base. A implicação disso para a seleção é clara: quanto mais alto o nível do cargo, tanto mais compensa ter cuidado em buscar a pessoa certa para a posição. Claudio Fernández-Aráoz comentou comigo que “constantemente, vemos casos em que o fraco desempenho de uma companhia a leva a nos procurar para que encontremos um novo diretor executivo. Se a busca for efetuada de modo adequado, depois que essa pessoa assume o cargo, geralmente os resultados mudam de maneira espetacular”.

Essas mudanças não se dão apenas em termos de maior lucratividade, mas também em áreas *concretas* como produtividade, aumento de vendas e redução de custos, bem como em áreas *difusas*, como elevação do moral e da motivação, maior cooperação, menor substituição de pessoal e menor perda de talentos. Em resumo, disse ele: “Os gerentes de alto escalão podem adicionar ou pôr a perder um imenso valor econômico, para a empresa. Quanto mais alto o escalão, maior a alavancagem, e maior

também o impacto.”

Construir com Integridade

O próprio Zehnder foi responsável pela introdução na Europa da atividade profissional da busca de executivos. A Egon Zehnder International ainda é a principal firma de busca de executivos no Continente. Nos anos 50, pouco depois de ter terminado seu mestrado em administração de empresas em Harvard, Zehnder ingressou na empresa norte-americana de busca de executivos Spencer Stuart, montando para ela uma sucursal em Zurique e depois fazendo o mesmo em Londres, Frankfurt e Paris.

A integridade é uma característica da cultura da empresa. Isso se refletiu, por exemplo, na mudança feita por Zehnder na maneira como cobrava dos clientes, depois de ter deixado a Spencer Stuart para começar sua própria companhia, em 1964.

Zehnder explicou: “Não gostava do sistema de receber uma percentagem do salário que teria a pessoa que se estava buscando, recebendo-a apenas no caso de se encontrar alguém que fosse contratado pelo cliente. Isso criava uma pressão para só se *encontrar* pessoas que pediriam o salário mais alto, fossem ou não as mais qualificadas, para se conseguir os pagamentos mais altos.”

Zehnder reestruturou a remuneração, a fim de assegurar que o único critério seria a adequação do candidato ao emprego. Desde o começo, a Egon Zehnder International cobra de seus clientes apenas uma taxa fixa, calculada no início com base na complexidade da busca.

As taxas fixas de Zehnder liberam seus consultores para buscarem o candidato mais qualificado, e não o que receberá o salário mais alto. Suas taxas significam também que, às vezes, a firma *deixa de ganhar dinheiro*, recebendo menos do que o cliente normalmente pagaria, se a busca fosse realizada por outra empresa. O diretor executivo Daniel Meiland acha que essa perda de receita é compensada pela confiança do cliente. Nas suas

palavras, “os clientes pagam com base na sua confiança no consultor e na companhia. Entretanto, sendo uma empresa profissional, precisamos ser coerentes. Não podemos ter como diretriz fixar taxas em 70% dos casos e, nos outros, adotar critério diferente”.

Há também uma compensação, em termos de repetição de pedidos e de vínculos de longo prazo com os clientes. Lee Pomeroy, da sucursal de Nova York, descreveu uma busca para o cargo de diretor de pesquisa em um grande banco norte-americano. A busca era relativamente simples, de modo que a taxa foi de 110 mil dólares. Entretanto, o salário atribuído a esse cargo no primeiro ano era de mais de 1 milhão de dólares. Assim, em outra empresa, a taxa teria sido de 330 mil dólares.

Pomeroy comentou: “Embora a taxa fosse baixa, comparada com o que poderíamos ter cobrado se seguissemos os padrões do setor, começamos a receber mais pedidos desse banco. Cobramos taxas de 150 mil dólares para as duas buscas seguintes, que eram de âmbito internacional e de natureza um pouco mais complexa.”

A firma mantém um equilíbrio entre o seu objetivo de lucro e as contribuições para a sociedade. Os sócios são estimulados a efetuar buscas gratuitas para entidades de caridade, hospitais, universidades e governos. Victor Loewenstein comenta: “A compensação monetária não pode ser o único incentivo ou objetivo da firma.” Quando este livro estava sendo escrito, a sucursal de Nova York estava empenhada na iniciativa não-remunerada de encontrar candidatos de alto quilate, oriundos de grupos minoritários, para seus clientes antigos.

Há uma compensação indireta para as atividades não-remuneradas. No decorrer desse tipo de trabalho, assinala Zehnder, os consultores da firma estão “prestando ajuda de um modo que demonstra tanto sua competência pessoal como sua dedicação em servir a outros. Nada é mais importante para atrair novos clientes do que ver grandes talentos como os nossos dando uma contribuição desinteressada”.

Isso demonstra a tática da Egon Zehnder International de fazer crescerem seus negócios por meio de uma teia de relacionamentos que se

expande naturalmente. Pelos critérios usuais, a firma parece carecer de uma estratégia de comercialização. Ela nunca coloca anúncios e seus sócios freqüentemente relutam em ser mencionados na imprensa. Mas, em lugar de esforços promocionais comuns, os sócios e consultores constroem redes de contatos por meio de sua atividade do dia-a-dia, bem como de seu trabalho com suas respectivas comunidades. O pessoal da companhia tem uma nítida vocação para o trabalho em rede.

O Pecado Capital

O relacionamento do pessoal da Egon Zehnder International com a empresa é marcado pela lealdade. Até hoje, a companhia não fechou sucursal alguma por deficiência de receita. No começo da década de 1990, por exemplo, algumas sucursais menores apresentavam desempenho abaixo do desejado. Mas, a companhia as manteve em atividade, como parte de sua diretriz geral de não dispensar as pessoas, num contraste marcante com o resto do setor, em que as dispensas em tempos de vacas magras constituem uma rotina.

Como diz Meiland, “outras empresas de busca de executivos dispensam uma porção de consultores quando o mercado afunda. E vêm convidar gente nossa para sair e ir trabalhar com eles, mas nós nunca recrutamos nelas. Não compramos listas de nomes e endereços. Então, como conseguimos manter nosso pessoal? As pessoas aqui dizem: “Esta é a melhor firma na qual eu poderia trabalhar. Sinto-me bem aqui”. Aqui existe segurança, e as pessoas sabem disso”.

Com a segurança, vem a obrigação. Evidentemente, existe um perigo na combinação do que equivale a emprego vitalício e um sistema de remuneração que premia a todos, independentemente de seus esforços específicos. É por isso que a boa vida é um pecado capital. Como Zehnder assinalou: “O sistema só funciona se todos dermos tudo de nós. O crime é não fazer força e não a falta de êxito, se a pessoa estiver trabalhando

duro.”

Num grupo tão coeso, “a pressão dos colegas e o constrangimento”, como disse um dos sócios, constituem um grande incentivo para as pessoas que não fazem a sua parcela do trabalho. Quando alguém parece não estar se esforçando, é advertido. Meiland diz: “Posso falar para alguém: ‘Pela quantidade de horas que você está trabalhando, pelo número de clientes com quem conversa, você não está mostrando dedicação’.”

Se, ainda assim, não houver melhoria, a pessoa é colocada numa espécie de *castigo*, com a proporção de sua remuneração reduzida à metade. No caso de um veterano com dez anos de firma, sua participação nesse ano pode ser reduzida à de um veterano com cinco anos, e ele será mantido assim até ocorrer uma melhora. Caso durante esse ano não melhore, essa proporção pode ser reduzida ainda mais, baixando ao nível de um sócio com três anos nessa condição. Entretanto, raramente se chega a esse ponto, em função do que os sócios descrevem como uma intensa lealdade e senso de obrigação de uns para com os outros e para com seu empreendimento comum.

As pessoas ingressam na firma para ficar, e isso leva a uma sensação tangível de a companhia ser como uma família. Tal como afirmou um sócio, “sabemos que vamos trabalhar juntos por muitos anos e, portanto, estamos dispostos a investir tempo e esforço para construir relacionamentos”.

A construção de relacionamentos é um ponto focal das duas reuniões anuais, nas quais todos os sócios e consultores se congregam e os consultores recém-contratados são apresentados à firma. A reunião começa com um ritual: uma exibição de diapositivos da vida de cada novo consultor, com fotografias e histórias desde a infância de cada um. Fernández-Aráoz explica: “Isso nos dá uma base para começarmos a conhecê-los. E tem uma importância fundamental, pois nossa gente é nosso único recurso.”

Tudo isso cria vínculos emocionais. Zehnder diz que “os melhores geradores de receita não nos deixam. Eles ficam porque adoram essa

cultura. É como uma família. Compreendemos as dificuldades que os sócios têm em suas vidas, as crises de família, as doenças, as preocupações com os filhos”.

Quando uma consultora da sucursal de Nova York tirou licença de gravidez, vários colegas se ofereceram para assumir e completar as tarefas que ela ainda não tinha concluído, “ajudando uma colega e amiga”, como um deles explicou. Quando Victor Loewenstein teve uma doença séria, que exigiu uma operação de emergência, a firma inteira recebia informações sobre o seu estado de saúde atualizadas diariamente. Quando um consultor recém-contratado no Canadá recebeu um diagnóstico de câncer no seu primeiro exame médico, antes de ingressar efetivamente na firma, foi contratado mesmo assim, e mantido na folha de pagamentos durante os três anos em que lutou contra a doença, até morrer.

Fernández-Aráoz me contou: “Todos nós temos um alto grau de interesse recíproco.” Esse interesse se aplica também ao equilíbrio entre o trabalho e o resto da vida. Mesmo tendo a empresa um desempenho que a coloca no topo do setor, sua cultura desestimula os fanáticos por trabalho, cujas horas intermináveis no serviço destroem qualquer possibilidade de uma vida em família sadia.

Zehnder relembra que “20 ou 30 anos atrás, as pessoas estavam dispostas a abrir mão de tudo — família, casamento, tempo privado — pelo êxito da companhia. Atualmente, se alguém disser que está pronto a pagar qualquer preço pelo êxito, estará errado”.

O tom familiar da companhia provém, em parte, da democratização do poder. Nas palavras de um sócio, “o que fazemos no topo é o que fazemos na base”. Ou seja, independentemente do tempo que alguém tenha de firma ou do título que detenha, todos executam mais ou menos a mesma quantidade de trabalho. Essa divisão eqüitativa do trabalho, como disse Philip Vivian, da sucursal de Londres, “cimenta verticalmente os relacionamentos de maneira muito forte, enquanto a estabilidade e a estrutura de remunerações cimentam os relacionamentos no sentido horizontal”. O organograma da companhia se parece mais com uma teia do

que com uma hierarquia.

Quando Se Precisa de Ajuda

O estilo operacional da Egon Zehnder International exige um extraordinário grau de colaboração e cooperação, comunicação aberta, um certo jeito para alavancar a diversidade, e talento para o trabalho em equipe. Sua estratégia de crescimento se baseia em sua capacidade de operar em rede e desenvolver relacionamentos, além de seu impulso coletivo para melhorar o desempenho.

A orientação igualitária da firma em relação a salários funciona somente quando todos atuam conscienciosamente e com integridade. A própria essência de seu negócio — encontrar a pessoa certa para uma companhia — requer habilidade em empatia, precisão intuitiva e percepção organizacional. Além disso, cuidar de relacionamentos de longo prazo com os clientes exige uma constante orientação para as suas necessidades. Não é de espantar, portanto, que Daniel Meiland me diga que “no que nós fazemos, a inteligência emocional é fundamental”.

De que maneira a concentração explícita na inteligência emocional aparece nas operações? Vamos observar como a empresa procede para contratar pessoas para seu próprio quadro. Seu negócio está centrado na avaliação da química entre a organização e um consultor que tiver em vista. O cuidado com que se procede à avaliação de seus próprios possíveis empregados oferece um modelo de como se leva em conta a inteligência emocional para efetuar uma contratação.

Enquanto as empresas do ramo normalmente atribuem grande valor ao recrutamento de pessoas de companhias concorrentes, que podem trazer negócios consigo já de princípio, para a Egon Zehnder International isso é irrelevante. Ela jamais recruta pessoas que trabalharam para firmas de busca. Um consultor me disse: “Quando recrutamos um novo consultor, nossos critérios principais são suas qualidades pessoais, e não sua

capacidade de gerar receita logo no primeiro dia.”

Os pré-requisitos começam com intelecto e conhecimento especializado. Como ocorre em qualquer trabalho que envolve nível tão alto de complexidade cognitiva, o QI tem importância. Todos que são contratados possuem antecedentes de êxito em outro setor de atividade e *dois* cursos avançados (a maioria tem mestrado em administração de empresas e diplomas em cursos de direito de grandes instituições de ensino, embora cerca de 25% tenham doutorados). Não se aceitam candidatos que careçam desse nível de qualificação, mas essa alta exigência de intelecto e experiência apenas coloca as pessoas no grupo dos candidatos.

Um Radar Humano

Geralmente um consultor em vista é entrevistado por 20 e, às vezes, até 40 dos cento e poucos sócios da firma, em até cinco países diferentes. Pessoalmente, Zehnder se encontra com cerca de 150 candidatos, no decurso de um ano. Ele não possui qualquer poder especial de veto, mas diz que uma ou duas vezes, depois de se encontrar com pessoas que até então pareciam fortes candidatos, se opôs firmemente à sua contratação.

Zehnder observa: “Nesta atividade, precisamos ter um radar, mas isso só se desenvolve com a experiência. Nosso pessoal precisa ser diligente para levar a cabo sua pesquisa e seu dever de casa, mas a intuição vai se desenvolvendo à medida que se avaliam candidatos.”

Cada sócio que se encontra com consultores em potencial os avalia com base em quatro dimensões principais. A primeira é puramente cognitiva — aptidões como solução de problemas, raciocínio lógico e capacidade analítica. As outras três, porém, refletem a inteligência emocional. Entre elas estão:

- *Formação de relacionamentos de trabalho*: Saber atuar em equipe; possuir autoconfiança, presença e estilo; ter empatia e saber ouvir; ter a capacidade de *vender* uma idéia; ter maturidade e integridade.
- *Fazer com que as coisas sejam feitas*: Saber começar por si próprio, com ímpeto, energia e um senso de urgência que obtém resultados; demonstrar capacidade de julgamento e bom senso; ser independente, empreendedor e imaginativo; possuir potencial de liderança.
- *Compatibilidade pessoal*: Possuir qualidades de amigo, colega e sócio; ser honesto e coerente com seus valores; ter motivação; ser sociável, com *brilho* e senso de humor; ter humildade; ter uma vida pessoal plena e outros interesses fora do trabalho; compreender a firma e os seus valores.

A barreira aqui, é alta e por bom motivo. Fernández-Aráoz comenta: “É como entrar para uma família. Temos de pensar a longo prazo. Não queremos alguém contratando uma pessoa qualquer simplesmente porque há uma grande sobrecarga de trabalho na sucursal e precisam de ajuda. Queremos pessoas que possam um dia se tornar sócios.”

Egon Zehnder é mais direto: “Só temos lugar nas nossas fileiras para membros dedicados à família.” Não se trata de retórica vazia, pois os registros mostram que cerca de 90% dos que foram contratados como consultores passaram a sócios. A percentagem dos que foram embora é de cerca de 3%, em comparação com cerca de 30% no resto do setor, que é um campo no qual qualquer pessoa com uma lista de nomes e endereços suficientemente grande pode sair e começar sua própria companhia.

Zehnder diz: “Me encontro com cada consultor para uma conversa de duas horas antes de serem contratados. Quero verificar o que é importante para eles. Eles vão à ópera? Que tipo de livros lêem? Quais são seus valores? Têm muita propensão para se render, não sendo capazes de se manter firmes na defesa de seus valores?”.

Existe um motivo pessoal além desse objetivo empresarial. Zehnder é franco: “Quero me divertir com meu trabalho. Quero ter o tipo de gente

com quem possa me sentar para jantar num fim de semana. Na minha profissão, é preciso poder confiar na sua própria gente. Quero os tipos de pessoas de quem eu realmente goste, pessoas de quem eu seja capaz de continuar gostando, mesmo exausto e às três da madrugada.”

Alguns Pensamentos Finais

Uma organização é como um organismo, com um momento de nascimento, depois o crescimento através de várias etapas distintas de desenvolvimento, amadurecimento e, finalmente, um fim. As companhias têm um tempo de vida. Se o passado é um prólogo do futuro, daqui a 40 anos, até dois terços das companhias incluídas na lista das 500 *mais* da *Fortune* não existirão mais.¹

As que são capazes provavelmente sobreviverão. E, como vimos, os ingredientes de uma organização eficaz incluem uma boa dose de inteligência emocional.

Obviamente, há inúmeros elementos patogênicos que podem ser fatais para uma companhia: movimentos sísmicos nos mercados, visão estratégica míope, aquisições hostis, tecnologias competitivas imprevistas, e coisas semelhantes. Entretanto, uma falha em inteligência emocional pode ser crucial para tornar uma companhia vulnerável às outras, no equivalente empresarial de um sistema imunológico enfraquecido.

Da mesma forma, a inteligência emocional pode ser uma vacina que preserva a saúde e estimula o crescimento. Quando uma companhia possui as competências que decorrem da autopercepção e auto-regulamentação, da motivação e empatia, de habilidades de liderança e de comunicação aberta, deve se mostrar mais resistente, independentemente do que reserve o futuro.

Por sua vez, isso atribui grande valor às pessoas que são, elas próprias, emocionalmente inteligentes.

As antigas maneiras de fazer negócios não funcionam mais. Os desafios competitivos cada vez mais intensos da economia mundial instigam a todos, em todas as partes, a se adaptarem, a fim de prosperarem sob novas regras. Na antiga economia, as hierarquias jogavam a mão-de-obra contra a gerência e os trabalhadores recebiam salários que dependiam

de suas habilidades. Entretanto, isso está desaparecendo à medida que se acelera o ritmo das mudanças. As hierarquias estão se transformando em redes. A mão-de-obra e a gerência estão se congregando em equipes. Os salários estão assumindo a forma de novas mesclas de opções, incentivos e propriedades. As aptidões fixas para os empregos estão dando lugar a um aprendizado que dura a vida inteira, à medida que os empregos fixos se transformam em carreiras com capacidade de assumir mudanças.

Se as empresas mudam, também mudam as características necessárias para sobreviver e, mais ainda, para se destacar. Todas essas transições dão um valor maior à inteligência emocional. A escalada ascendente das pressões competitivas atribuem novo valor às pessoas que são automotivadas, demonstram iniciativa, possuem um impulso interior para se superarem, e são suficientemente otimistas para absorver com tranqüilidade os insucessos e reveses. A necessidade sempre premente de bem servir os fregueses e clientes, de trabalhar de forma fluente e criativa, com uma gama cada vez mais diversa de pessoas, torna ainda mais essenciais as capacidades empáticas.

Ao mesmo tempo, a transformação das antigas formas organizacionais — de um diagrama de circuitos hierárquicos na mandala de uma teia —, juntamente com a ascensão do trabalho em equipe, aumenta a importância das tradicionais habilidades para lidar com as pessoas, como a formação de vínculos, a influência e a colaboração.

Além disso, existe o desafio de atender à demanda por um novo tipo de liderança. As capacidades requeridas para os líderes no próximo século irão diferir de modo radical daquelas que são apreciadas atualmente. Uma década atrás, competências como ser catalisador de mudanças, adaptabilidade, alavancamento da diversidade e aptidões para trabalhar em equipe não apareciam no radar das organizações. Agora, são a cada dia mais importantes.

Nossos Filhos e o Trabalho

Como poderemos educar melhor os jovens para o novo mundo do trabalho? No caso de nossos filhos, isso abrange uma educação em alfabetização emocional. No caso dos que já estão trabalhando, significa desenvolver a competência emocional. Tudo isso, é claro, requer repensar a concepção dos *elementos básicos* da educação. Atualmente, a inteligência emocional é tão crucial para o futuro de nossos filhos quanto os currículos acadêmicos usuais.

No mundo todo, os pais estão despertando para a necessidade de uma preparação mais ampla para a vida do que a que é oferecida pelos currículos tradicionais das escolas. A entidade Colaboração para o Aprendizado Social e Emocional da Universidade de Illinois em Chicago informa que mais de 150 programas diferentes de alfabetização emocional estão sendo utilizados atualmente por milhares de escolas norte-americanas. De todas as partes do mundo — Ásia, Europa, Oriente Médio, Américas, Austrália — chegam notícias do surgimento de programas análogos.

Talvez a orientação mais visionária possa ser vista em parcerias pioneiras entre governos locais, escolas e empresas, visando elevar o nível coletivo de inteligência emocional da comunidade. O estado de Rhode Island, nos Estados Unidos, por exemplo, lançou a iniciativa de elevar a inteligência emocional em locais tão variados como escolas, prisões, hospitais, clínicas para doentes mentais e programas de retreinamento de trabalhadores.

Companhias com visão de futuro estão se dando conta de que também têm interesse na qualidade do ensino que as escolas estão proporcionando a seus futuros trabalhadores. Posso visualizar coligações de companhias incentivando programas de alfabetização emocional, ao mesmo tempo como um gesto de boa vontade e como um investimento de cunho prático. Se as escolas não conseguirem ajudar os alunos a dominar esses elementos humanos fundamentais, as companhias terão de fazê-lo, para corrigir a situação, quando esses alunos se tornarem seus empregados. Uma concentração combinada de esforços para ajudar as escolas a ensinarem

essas capacidades só pode contribuir para melhorar a qualidade de vida em nossas comunidades e para sua prosperidade econômica.

A Companhia de Amanhã: a Organização Virtual

O valor adicional atribuído à inteligência emocional só pode aumentar à medida que as organizações tornem-se cada vez mais dependentes dos talentos e da criatividade de trabalhadores que sejam agentes independentes. Já atualmente, 77% dos *trabalhadores do conhecimento* nos Estados Unidos declaram que decidem o que fazer nos seus empregos, ao invés de receberem ordens de outra pessoa.²

A crescente popularidade das telecomunicações está acelerando essa tendência. A autonomia só pode dar certo quando opera de mãos dadas com autocontrole, confiabilidade e uma postura conscienciosa. Além disso, à medida que as pessoas trabalharem menos *para a companhia* e mais para si mesmas, a inteligência emocional será requerida a fim de se manterem os relacionamentos vitais para a sobrevivência dos trabalhadores.

A existência desses agentes livres indica um futuro para o trabalho um tanto parecido com o funcionamento do sistema imunológico. Neste, as células em movimento identificam uma necessidade premente, congregam-se espontaneamente num grupo de trabalho muito coeso e com alto grau de coordenação para enfrentar essa necessidade, e se dispersam novamente, numa atuação livre, depois que terminam a tarefa. Num contexto organizacional, grupos desse tipo, cada um com sua mescla específica de talento e conhecimento especializado, podem surgir dentro dos limites organizacionais ou transpondo-os, conforme seja preciso. Uma vez concluída sua tarefa, deixam de existir. Essa modalidade já é característica do setor de entretenimento, no qual uma pseudo-organização se forma durante o tempo de execução de um projeto e depois se desfaz. Muitos consideram que essa será a forma comum do trabalho no futuro.

Essas equipes virtuais podem ser particularmente ágeis, porque são chefiadas por quem possui as habilidades requeridas, e não por alguém que por acaso tenha o título de *gerente*. Dentro de muitas organizações, estão proliferando os grupos *ad hoc*, para elaborar e conduzir projetos e formar as forças-tarefa. Outras companhias estão criando a capacidade latente de disporem de tais grupos, ao conectar pessoas para bater papo, trocar informações e idéias.

A questão para todos nós está em se o novo mundo do trabalho ficará cada vez mais sombrio, com pressões e apreensões contínuas no emprego, roubando-nos uma sensação de segurança e um espaço em nossas vidas até para os simples prazeres, ou se, mesmo diante dessa nova realidade, poderemos encontrar maneiras de trabalhar que nos dêem estímulo, satisfação e que proporcionem aprimoramento.

Os Resultados

A boa notícia é que a inteligência emocional pode ser aprendida. Individualmente, podemos adicionar essas aptidões à nossa caixa de ferramentas para a sobrevivência numa época em que a *estabilidade do emprego* parece uma estranha contradição.

Para as empresas de todo tipo, o fato de que as competências emocionais possam ser avaliadas e melhoradas indica outra área em que o desempenho — e também a competitividade — pode ser aumentado. O que é preciso ser feito equivale a um ajustamento para cima da competência emocional da empresa.

No nível individual, os elementos da inteligência emocional podem ser identificados, avaliados e aprimorados. No nível do grupo, isso significa uma sintonia fina da dinâmica interpessoal que torna os grupos mais inteligentes. No nível organizacional, implica rever a hierarquia de valores para tornar a inteligência emocional uma prioridade, nos termos concretos de contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho

e promoções.

Para evitar mal-entendidos, a inteligência emocional não é uma solução mágica nem uma garantia de maior fatia de mercado ou de rentabilidade. A ecologia de uma corporação é extraordinariamente mutável e complexa, e não existe uma intervenção ou mudança isolada capaz de resolver todos os seus problemas. Entretanto, segundo o ditado, “tudo é feito por pessoas”. Se o ingrediente humano for ignorado, todo o resto deixará de render o seu potencial máximo. Nos anos que temos pela frente, as companhias nas quais as pessoas trabalharem com senso de colaboração terão melhor margem competitiva. Assim, a inteligência emocional será ainda mais vital.

Contudo, deixando de lado a inteligência emocional das organizações para as quais trabalhamos, possuir essas capacidades oferece a todos nós maneiras de sobreviver com nossa condição humana e nossa sanidade intactas, independentemente de onde estivermos exercendo nossa atividade profissional. Além disso, à medida que mudam as características do mundo do trabalho, essas capacidades humanas podem nos ajudar não só a competir como também a alimentar nossa capacidade de ter prazer, até mesmo alegria, em nosso trabalho.

Apêndice 1

Inteligência Emocional

Inteligência emocional refere-se à *capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos*. O termo descreve capacidades distintas e complementares da inteligência acadêmica, que se compõe das capacidades puramente cognitivas, medidas pelo QI. Muitas pessoas que têm a inteligência dos livros mas carecem de inteligência emocional acabam trabalhando para pessoas que possuem um QI inferior ao delas, mas que se destacam nas habilidades da inteligência emocional.

Esses dois tipos diferentes de inteligência — a intelectual e a emocional — expressam a atividade de partes diferentes do cérebro. O intelecto baseia-se unicamente no funcionamento do neocórtex, que são as camadas de evolução mais recente, localizadas na parte superior do cérebro. Os centros emocionais encontram-se mais abaixo, no cérebro, no subcórtex, que é mais antigo. A inteligência emocional envolve esses centros emocionais em funcionamento, juntamente com os centros intelectuais.

Dentre os mais influentes teóricos da inteligência que apontaram a distinção entre capacidades intelectuais e emocionais estava Howard Gardner, psicólogo de Harvard, que propôs, em 1983, um modelo amplamente conceituado de *inteligência múltipla*.¹ Sua lista de sete tipos de inteligência incluía não apenas as conhecidas aptidões para a fala e a matemática, mas também duas variedades *pessoais*: o conhecimento do mundo interior de cada um e a aptidão social.

Em 1990, dois psicólogos, Peter Salovey, de Yale, e John Mayer, atualmente na Universidade de New Hampshire, propuseram uma teoria

abrangente da inteligência emocional.² Um outro modelo pioneiro de inteligência emocional foi proposto, nos anos 80, por Reuven Bar-On, psicólogo israelense.³ Somando-se a isso, nos últimos anos, vários outros teóricos propuseram variações sobre a mesma idéia.

Salovey e Mayer definiram a inteligência emocional em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação. Depois disso, continuaram fazendo ajustes, uma espécie de sintonia fina da teoria. Adaptei o modelo deles numa versão que considero extremamente útil para compreender como esses talentos são importantes para a vida no trabalho. Minha adaptação abrange as seguintes cinco competências emocionais e sociais básicas:

- *Autopercepção*: Saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão; fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança.
- *Auto-regulamentação*: Lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperarmo-nos bem de aflições emocionais.
- *Motivação*: Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de nos ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, e a perseverarmos diante de reveses e frustrações.
- *Empatia*: Pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o *rapport* e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.
- *Habilidades sociais*: Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe.

Apêndice 2

Calculando as Competências dos Profissionais de Primeira Grandeza

Há dois níveis de competência no trabalho e portanto dois tipos de modelos de competência no trabalho. Um avalia as competências *básicas*, ou seja, aquelas que as pessoas precisam ter a fim de executar seu trabalho. São as habilidades mínimas para levar a cabo tarefas associadas a uma determinada posição. A maioria dos modelos de competência organizacional que vi se encaixa nessa categoria.

O outro tipo de modelo de competência no trabalho descreve competências *diferenciadoras*, ou seja, as capacidades que separam os profissionais de primeira grandeza dos de desempenho mediano. São as competências de que as pessoas que já estão num trabalho precisam para ter um desempenho estupendo.

Por exemplo, qualquer pessoa atuando em tecnologia da informação necessita de um alto grau de conhecimento técnico especializado simplesmente para fazer seu trabalho. Esse conhecimento especializado é uma competência básica. Entretanto, as duas competências que têm mais peso para fazer com que alguém se destaque nesse campo são o impulso para melhorar e a habilidade de persuasão e influência, que são competências emocionais.

Sozinhas, as listas de competências não dizem exatamente quanto de cada um desses ingredientes contribui para um desempenho destacado, embora sejam bons indicadores gerais. Os melhores dados absolutos provêm dos estudos de competência que analisam o *peso relativo* de cada competência para distinguir os excelentes dos medianos. Isso se deve ao fato de que, por exemplo, uma única competência cognitiva poderia se

revelar três vezes mais importante do que uma única competência emocional determinada — ou vice-versa — no desempenho dos melhores profissionais.

Para obter uma compreensão mais precisa da contribuição da competência emocional para a excelência, recorri a Ruth Jacobs e Wei Chen, pesquisadores na Hay/McBer em Boston. Eles reanalisaram seus próprios dados crus, colhidos em estudos de competência em 40 companhias, com o objetivo de avaliar o peso relativo de uma determinada competência para separar os profissionais de ponta dos de desempenho mediano.

Os resultados indicaram que os melhores profissionais tinham um maior grau de capacidades puramente cognitivas em 27% dos casos, comparados com os de desempenho mediano. Na mesma comparação, os profissionais destacados tinham um maior grau de competências emocionais em 53% dos casos. Em outras palavras, as competências emocionais tinham o *dobro* da importância do intelecto e do conhecimento especializado, em sua contribuição para a excelência do desempenho.

Essa estimativa coincide com o que eu próprio observei (como consta do Capítulo 2), e me sinto à vontade com essa cifra, considerando-a mesmo uma medida prática conservadora, para o valor geral da competência emocional no desempenho dos profissionais de ponta.

Essas conclusões sobre a importância da competência emocional coincidem com um padrão geral revelado em outros estudos empíricos da excelência no trabalho. Os dados provêm de inúmeras fontes. Todas indicam, de forma geral, que as competências emocionais têm um papel muito maior no melhor desempenho no trabalho do que as aptidões cognitivas e o conhecimento técnico especializado.

Por exemplo, Richard Boyatzis, da Escola Weatherhead de Gerenciamento da Universidade Case Western Reserve, fez um estudo clássico de mais de 2 mil supervisores, gerentes de nível médio e executivos em 12 organizações diferentes.¹ Das 16 aptidões que distinguíam os melhores profissionais em relação àqueles de desempenho

médio, com exceção de duas, todas eram competências emocionais.

Esses resultados se repetiram numa análise maior das qualidades diferenciadoras dos profissionais de primeira grandeza realizada por Lyle Spencer Jr., diretor de pesquisa e tecnologia em âmbito mundial da Hay/McBer. A análise de Spencer abrange estudos de competência em 286 organizações, dois terços delas nos Estados Unidos e um terço em 20 outros países. Os empregos em que foram analisadas as competências dos melhores profissionais abrangiam posições de gerência, desde supervisor até diretor executivo; pessoal de vendas e comercialização; técnicos e cientistas profissionais; atendimento de saúde; governo; ensino, e até mesmo organizações religiosas.

Das 21 competências genéricas identificadas por Spencer, todas, com exceção de três, estavam baseadas em inteligência emocional. Dessas três competências puramente cognitivas, duas eram intelectuais — aptidões analíticas e pensamento conceitual. A terceira era de conhecimento técnico especializado. Em outras palavras, a vasta maioria — mais de 80% — das competências genéricas que separavam os de desempenho superior dos de desempenho mediano dependia da inteligência emocional, não da aptidão puramente cognitiva.

Marilyn Gowing, diretora do centro de recursos e desenvolvimento de pessoal do Escritório de Gerenciamento de Pessoal dos Estados Unidos, supervisionou uma análise exaustiva das competências que, segundo se acreditava, distinguem os profissionais de melhor desempenho dos que tinham desempenho apenas adequado, em praticamente todos os empregos federais. A meu pedido, Robert Buchele, economista de trabalho no Smith College, analisou esses dados e calculou a proporção entre a competência técnica e as habilidades interpessoais características dos de desempenho destacado, em empregos desde o mais baixo até o mais alto nível.

Nas posições mais baixas (como funcionários incumbidos de compras e auxiliares de escritório) as habilidades técnicas tinham um valor maior do que as interpessoais. Porém, nos níveis mais altos (posições profissionais ou de gerência), as habilidades interpessoais tinham mais importância do

que as técnicas para distinguir os campeões do desempenho. Além disso, no caso dessas ocupações de nível mais alto, quanto mais as pessoas subiam em suas carreiras, mais importantes se tornavam as habilidades interpessoais (mas não as técnicas) para distinguir o desempenho superior do apenas mediano.

A pedido meu, outro estudo de competência emocional na liderança foi realizado na Hay/McBer em Boston por Lyle Spencer Jr. com Wei Chen. A análise que fizeram de mais de 300 executivos de alto nível, de 15 companhias globais, mostrou que seis competências emocionais distinguiam os melhores dos medianos: influência, chefia de equipe, percepção organizacional, autoconfiança, impulso para realização e a própria liderança.

Como se constatou com a análise de David McClelland dos profissionais de ponta nos escalões executivos mais elevados (descrita no Capítulo 3), essas competências representam pontos fortes num amplo espectro de inteligência emocional, desde a autopercepção e motivação até a percepção e as habilidades sociais. A única capacidade de inteligência emocional não representada foi a auto-regulamentação, mas a adaptabilidade, que pertence a esse conjunto, foi mais comum nos profissionais de ponta na razão de 57% (e, em outras amostragens, surgiu como uma das competências que mais realçavam o desempenho desses profissionais).

Nem o conhecimento técnico especializado nem a capacidade intelectual distinguiram os melhores dos líderes medianos. Mas, um conjunto de capacidades cognitivas — identificação de padrões e pensamento voltados para o *contexto maior* — mostrou uma incidência 13% maior entre os profissionais de ponta. Entretanto, as aptidões dedutivas, do tipo *se-então*, não estavam muito representadas entre os melhores líderes. Em seu cotidiano de trabalho, mostravam-se 12% *menos* atuantes do que no dos líderes medianos. Em amostragens diferentes, o pensamento voltado para o contexto também surgiu como significativo, conforme observado por outros pesquisadores.²

Apêndice 3

Os Sexos e a Empatia

Geralmente, as mulheres têm mais prática em algumas habilidades interpessoais do que os homens, pelo menos em culturas como a norte-americana, na qual as meninas são criadas para se sintonizarem melhor com os sentimentos e seus matizes do que os meninos. Será que isso quer dizer que as mulheres são mais empáticas do que os homens?

Freqüentemente, mas não invariavelmente. A pressuposição popular de que as mulheres se sintonizam melhor do que os homens com os sentimentos de outras pessoas tem uma base científica. No entanto, há duas exceções dignas de nota, e que têm especial significação para o ambiente de trabalho. Primeiro, não há diferença entre os sexos nos casos em que as pessoas tentam ocultar seus verdadeiros sentimentos. Tampouco há diferença quando o desafio consiste em apreender os pensamentos não expressados de alguém, durante um encontro.

Cabe aqui uma advertência sobre as diferenças entre os sexos, de forma geral. Sempre que grupos grandes, como homens e mulheres, são comparados em relação a *qualquer* dimensão psicológica, há muito mais semelhanças do que diferenças entre os grupos. As curvas de sino dos dois grupos apresentam uma enorme superposição e uma extremidade na qual diferem. Isso significa, por exemplo, que, embora na média as mulheres possam ser melhores do que os homens em algumas habilidades emocionais, alguns homens ainda serão melhores do que a maioria das mulheres, a despeito de haver uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos.

Agora, vejamos os dados sobre a empatia. Os resultados de dezenas e dezenas de estudos sobre a questão são, ao mesmo tempo, variados e esclarecedores.¹ Para começar, dependendo do que se quer dizer com

empatia, há variações no desempenho das mulheres, comparado ao dos homens. Há um sentido em que as mulheres — pelo menos nas culturas ocidentais — em média *são* mais empáticas: no de serem tomadas pela mesma emoção ou sentimento que outra pessoa, ou seja, sentir aflição ou alegria quando a outra pessoa apresenta essas emoções. Os dados mostram que as mulheres *de fato* têm maior tendência do que os homens a ter essa correspondência espontânea de sentimentos.²

As mulheres também são melhores do que os homens na *detecção* dos sentimentos passageiros de outra pessoa, como foi mostrado num teste chamado Perfil de Sensibilidade Não-Verbal (Profile of Nonverbal Sensitivity — PONS), desenvolvido por um de meus professores em Harvard, Robert Rosenthal, junto com Judith Hall, atualmente na Universidade Northeastern. O teste consiste em dezenas de pequenos cliques de videotape, nos quais alguém está tendo uma reação emocional (por exemplo, ao ser informado de que acaba de ganhar na loteria ou de que um animal de estimação muito querido acaba de morrer). Os cliques são filtrados, de modo que as palavras não possam ser distinguidas, embora a expressão facial e o tom de voz sejam muito nítidos. Em centenas de estudos, Rosenthal e Hall constataram que em 80% das vezes as mulheres, em média, se saíram melhor do que os homens na tarefa de deduzir qual a emoção que a pessoa estava sentindo.³ Entretanto, a distância entre os sexos na leitura de emoções desaparecia quando os cliques continham dicas emocionais menos fáceis de controlar do que as expressões faciais.

As pessoas controlam melhor sua expressão facial do que seu tom de voz, linguagem corporal ou *microemoções* passageiras que cruzam seu rosto apenas numa fração de segundo. Quanto maior era esse vazamento emocional, mais os homens se tornaram capazes de ler as emoções de outras pessoas. Ser capaz de captar esse tipo de vazamento emocional é especialmente importante em situações nas quais as pessoas têm alguma razão para ocultar seus verdadeiros sentimentos, o que constitui um fato da vida no campo dos negócios. Assim sendo, as diferenças entre os sexos no que se refere à empatia tendem a desaparecer em muitas situações do dia-

a-dia profissional, como nas vendas ou nas negociações, em que a maioria das pessoas simplesmente não pode controlar todos os canais pelos quais o corpo expressa emoções.

Além disso, quando se trata de outra dimensão da empatia — ser capaz de perceber pensamentos específicos de alguém —, parece não haver diferença alguma entre os sexos. Essa tarefa mais complicada, chamada de *precisão empática*, integra habilidades cognitivas e afetivas. Os métodos experimentais utilizados para avaliar a precisão empática vão além de se mostrar um pequeno trecho de uma resposta emocional e pedir às pessoas que deduzam a emoção. Em vez disso, os alvos assistem a um videotape inteiro de uma conversa e avaliam os pensamentos ocultos de uma pessoa — bem como os sentimentos — ao longo de todo o episódio. Essas deduções são então comparadas com a narrativa da própria pessoa. Nessa tarefa, as mulheres geralmente não se saíram melhor do que os homens, numa série de sete experimentos diferentes. Ou seja, não houve qualquer prova de uma vantagem da *intuição feminina*.⁴ A exceção significativa foi um subconjunto especial de testes no qual as mulheres foram sutilmente induzidas a se mostrarem mais empáticas pela sugestão do pesquisador de que a empatia é uma característica da identidade feminina. Com essa indução, a vantagem feminina na empatia surgiu novamente. Em outras palavras, a motivação para *parecerem* empáticas fez com que as mulheres de fato o fossem (presumivelmente porque se esforçaram mais).⁵

Efetivamente, um grande exame dos dados sobre as diferenças entre os sexos masculino e feminino sustenta que os homens têm a mesma capacidade latente de empatia, porém menos motivação do que as mulheres para serem empáticos. Segundo essa argumentação, na medida em que os homens tendem a se ver pela ótica do machismo, têm menos motivação para parecerem sensíveis, porque isso poderia ser um sinal de *fraqueza*.⁶ Como colocou William Ickes, um dos principais pesquisadores da empatia, “se os homens, às vezes, parecem ser socialmente insensíveis, isso pode ter mais a ver com a imagem que desejam projetar do que com a capacidade de empatia que possuem”.⁷

Apêndice 4

Estratégias para Alavancar a Diversidade

Houve uma reação violenta às primeiras e bem-intencionadas iniciativas de diversificação que colocavam trabalhadores oriundos de minorias em altas posições, nas quais logo fracassavam. Sem dúvida isso se devia, em boa parte, à ameaça do estereótipo, como vimos no Capítulo 7. Entretanto, várias condutas podem ser úteis nesse caso.

Claude Steele, psicólogo de Stanford que estudou o poder da ameaça do estereótipo, sugere algumas. A partir de seu entendimento da dinâmica emocional que solapa o desempenho em grupos de pessoas provenientes de minorias, Steele criou um programa de *estratégias sábias* que aprimoram essas dinâmicas. Os resultados foram encorajadores. Por exemplo, alunos negros da Universidade de Michigan que passaram por seu programa de dez semanas se saíram muito melhor no seu primeiro ano do que outros alunos negros em condições semelhantes.¹ Eis aqui alguns aspectos do programa de Steele que correspondem a estratégias usadas pelas companhias para tornar o ambiente de trabalho agradável para pessoas de todo tipo:

- *Líderes otimistas*: Os mentores ou supervisores reforçam a capacidade de pessoas que poderiam, de outra maneira, sofrer o estigma de estereótipos ameaçadores.
- *Desafios genuínos*: Um trabalho desafiador transmite respeito pelo potencial da pessoa e demonstra que ela não é vista através da ótica de um estereótipo debilitante. Esses desafios são calibrados segundo as habilidades da pessoa. Representam um *esticamento* com que ela

pode lidar, e não uma exigência excessivamente desafiadora, que é o caminho do fracasso, nem uma tarefa fácil demais, que reforçará na pessoa estereotipada um de seus piores temores, o de ser considerada incapaz para executar o trabalho.

- *Ênfase no aprendizado*: Dá-se ênfase à idéia de que conhecimento especializado e capacidade crescem por meio do aprendizado no trabalho, bem como de que a competência aumenta por etapas. Isso desafia o mais cruel dos estereótipos, o de que a capacidade inerente de uma pessoa é limitada em função de pertencer a um determinado grupo.
- *Reforço da sensação de pertencer ao grupo*: Os estereótipos negativos criam uma sensação de “Na verdade, esse não é o meu lugar”, lançando dúvidas sobre a própria adequação para o trabalho. Entretanto, o reforço de pertencer ao grupo precisa estar baseado na verdadeira capacidade da pessoa para o trabalho em questão.
- *Valorização de perspectivas múltiplas*: Atribuir explicitamente valor na cultura organizacional a uma variedade de contribuições. Isso indica aos que são ameaçados por estereótipos que essa é uma organização onde tais estereótipos não são permitidos.
- *Modelos*: Pessoas da mesma origem minoritária que tenham tido êxito nesse tipo de trabalho transmitem a mensagem implícita de que o estereótipo ameaçador não constitui uma barreira nessa organização.
- *Aumento da autoconfiança por meio de métodos socráticos de avaliação*: Em vez de reações críticas ao desempenho, um diálogo continuado ajuda a orientar a pessoa, com um mínimo de atenção para a circunstância de ela estar se saindo bem ou mal. Isso fortalece o relacionamento com um mentor, ao mesmo tempo em que minimiza o custo emocional de fracassos iniciais. Trata-se de uma estratégia que permite à auto-eficácia crescer gradualmente, junto com êxitos grandes ou pequenos.

Apêndice 5

Questões Adicionais do Treinamento

Algo mais sobre Avaliar a Competência Emocional

Nenhuma medida de avaliação é perfeita. As auto-avaliações são passíveis de distorções por pessoas que queiram causar uma boa impressão. Além disso, quando se trata de avaliar a competência emocional, existe a questão de se é possível confiar no fato de que alguém com baixo teor de autopercepção faça uma avaliação precisa de seus pontos fortes e fracos. A auto-avaliação pode ser útil (e sincera) se as pessoas acreditarem que será empregada para seu próprio benefício. Mas, sem essa confiança, pode tornar-se menos confiável.

Quem projeta ferramentas de auto-avaliação geralmente incorpora a elas um *detector de mentira*, isto é, uma série de perguntas que *pegam* pessoas que estejam tentando dar a impressão de que *são boas demais para ser verdade*. Um exemplo: concordar com a declaração *Eu nunca minto*. Entretanto, há um senão. Os detectores de mentiras geralmente revelam tentativas evidentes de enganar. Mas é possível que não captem um *auto-engano*, devido a uma carência de autopercepção, que leva a pessoa a não ser boa observadora de si mesma.

Susan Ennis, chefe de desenvolvimento de executivos no BankBoston, comentou comigo que “a utilidade das auto-avaliações depende da finalidade. Uma pergunta-chave é: “Qual é o papel da companhia e como os dados serão armazenados e utilizados?” O desejo de parecer atraente tenderá a influenciar as respostas das pessoas. Elas querem dar boa impressão”.

E acrescenta: “Quando a auto-avaliação fica unicamente entre a pessoa e seu orientador, num nível confidencial, sem ser examinada nem guardada

pela companhia, a pessoa será mais sincera ou tão sincera quanto lhe for possível, dada qualquer outra limitação que possa ter em sua autopercepção.”

Por outro lado, as avaliações feitas por outras pessoas são passíveis de outros tipos de distorções. Quando, por exemplo, está envolvida a política interna da organização, pode também acontecer de os comentários de *360 graus* deixarem de oferecer uma imagem verdadeira da pessoa sob avaliação. Isso porque tal avaliação pode ser utilizada como uma arma em guerras políticas dentro da organização, ou como um meio para amigos trocarem favores, atribuindo-se mutuamente *notas* exageradamente boas.

A política interna das organizações pode tornar extremamente difícil para os executivos nos escalões mais altos obterem avaliações sinceras, até porque o poder que detêm interfere sobre elas. Aliás, como vimos no Capítulo 4, o próprio êxito pode, às vezes, desenvolver em alguém a sensação narcisista de que não tem pontos fracos. Os executivos tendem a ficar alheios às provas em contrário, em parte porque estão isolados, em parte porque os subordinados receiam ofendê-los.

Até certo ponto, toda avaliação se reflete sobre o avaliador. Por esse motivo, o caminho para corrigir quaisquer eventuais distorções é obter avaliações de múltiplas fontes, já que, presumivelmente, a programação emocional ou política de um indivíduo seria contrabalançada por outras avaliações.

Algo mais sobre Avaliar o Grau de Disposição

Uma ampla pesquisa (cobrindo mais de 30 mil pessoas) efetuada por James Prochaska, psicólogo da Universidade de Rhode Island, estabeleceu quatro níveis de disposição pelos quais uma pessoa passa, durante uma mudança de comportamento bem-sucedida.

- *Distração*: Como disse o erudito britânico G. K. Chesterton, “não é

que eles não consigam ver a solução — não conseguem é ver o problema”. Nesse estágio, as pessoas não estão de forma alguma dispostas. Para começar, negam ter qualquer necessidade de mudar. Resistem a qualquer tentativa de ajudá-las a mudar. Elas simplesmente não vêem motivo para isso.

- *Contemplação*: Nesse estágio, as pessoas vêem que precisam melhorar e começam a pensar em como fazê-lo. Falam abertamente sobre isso, mas não estão de fato prontas para perseguir seu desenvolvimento com todo o empenho necessário. Há muita ambigüidade. Alguns esperam por um *momento mágico* de disposição, enquanto outros passam prematuramente à ação, mas fracassam, porque não se empenham inteiramente. As pessoas nesse estágio têm a mesma probabilidade de dizer que pretendem fazer alguma coisa *no mês que vem* e de dizer que farão algo *nos próximos seis meses*. Prochaska observa que não é incomum que as pessoas “passem anos dizendo a si mesmas que algum dia irão mudar”. Substituem a ação pelo pensamento. Prochaska cita o caso de um engenheiro que passara cinco anos analisando os fatores que o tinham tornado passivo e tímido, mas achava que não tinha compreendido o problema o suficiente para tomar alguma providência a respeito.
- *Preparação*: Nesse estágio, as pessoas começaram a se concentrar na solução, em como melhorar. Estão *prestes*, ansiosas por desenvolver um plano de ação. Têm consciência do problema, vêem que há maneiras de resolvê-lo e nitidamente têm a expectativa de fazê-lo. Às vezes, as pessoas são impelidas a esse estado de disposição por um acontecimento espetacular — uma conversa de peito aberto com um supervisor, um desastre no trabalho, uma crise em sua vida particular. Um executivo levou um tranco que o fez buscar aumentar sua competência de autocontrole quando foi parado pela polícia, voltando para casa depois de um jantar de negócios, e levado preso por estar dirigindo embriagado. A essa altura, as pessoas estão maduras para a mudança. Essa é a ocasião para se formular um plano de ação específico e detalhado.
- *Ação*: Começa a mudança visível. A pessoa abraça o plano, começa a

ensaiar os passos que deve dar e de fato muda sua maneira de agir, ou seja, seus padrões emocionais, a maneira de pensar sobre si mesma e todas as outras facetas da transformação de hábitos antigos. Esse estágio constitui o que muitas pessoas consideram como *efetivar a mudança*, embora se baseie nas etapas anteriores de preparação para mudar.

Algo mais sobre Praticar

Em termos neurológicos, cultivar uma competência significa eliminar o antigo hábito, enquanto resposta automática do cérebro, e substituí-lo pelo novo hábito. A última etapa para se dominar uma competência acontece no momento em que o antigo hábito perde sua condição de resposta automática e o novo toma seu lugar. Nesse ponto, a mudança de comportamento se estabilizou, tornando improvável uma recaída no antigo hábito.

De forma geral, as atitudes profundas subjacentes e os valores a elas relacionados são mais difíceis de mudar do que hábitos de trabalho. Por exemplo, um estereótipo étnico é alterado com menor facilidade do que aquilo que uma pessoa diz e faz na presença de alguém daquele grupo. Motivos como a necessidade de realização e características de personalidade, como a afabilidade, podem ser aprimorados ou modificados, mas o processo é demorado.¹ O mesmo ocorre com aumentar capacidades implícitas, como a autopercepção, o gerenciamento de emoções aflitivas, a empatia e a habilidade social.

Além da complexidade da competência que se está aprendendo, a distância entre o patamar mínimo de comportamento da pessoa e o novo patamar tem enorme importância. No caso das pessoas que já sejam consideravelmente empáticas, pode ser bastante fácil aprender a fazer comentários sobre desempenho com habilidade ou se sintonizar com as necessidades dos clientes, pois essas competências representam aplicações

específicas de uma capacidade que já possuem. Entretanto, para quem encontra dificuldade em ter empatia, o domínio dessas competências requer um esforço mais decidido e prolongado.

Os programas de treinamento que dão às pessoas oportunidade para praticarem a desejada competência por meio de simulações bem dirigidas, jogos, teatralizações e outros métodos semelhantes podem constituir um bom começo para a prática. Entretanto, os resultados variam no caso de tarefas simuladas mais complicadas, jogos de negócios computadorizados, teatralizações complexas, exercícios de resolução de problemas por equipes e simulações em grande escala da realidade de toda uma organização.

Muitas vezes, não fica claro quais são exatamente as habilidades que uma simulação dessas deveria desenvolver. Geralmente, atribui-se pouca ou nenhuma atenção a qual é a competência exata que está sendo praticada. Além do mais, a mera participação em um jogo ou exercício não é o mesmo que aprendizado. A recomendação geral para as simulações e jogos desse tipo é que sejam planejados de modo cuidadoso, que se concentrem em competências específicas claramente descritas para os participantes, e que terminem com um exame retrospectivo dessa experiência. Eles devem também ser usados combinados à (e não em lugar de) orientação e às avaliações sobre desempenho, reforço e prática no ambiente de trabalho².

O ensino com auxílio de computador, um recurso muito em moda no treinamento hoje em dia, tem limitações quando se trata de proporcionar prática de competência emocional. Embora essa modalidade seja promissora em termos de ensino individualizado, fixação de ritmo próprio, oportunidades em caráter privado de ensaio e prática, comentário imediato sobre o progresso obtido e ajuda retificadora, e apresente outras vantagens análogas, as técnicas que usam o auxílio de computador geralmente são mais adequadas para o treinamento de habilidades técnicas do que para o desenvolvimento de capacidades pessoais e interpessoais.

Richard Boyatzis, da Universidade Case Western Reserve, observa:

“As pessoas dizem que alguém pode se sentar diante do seu computador, avaliar a si mesmo e descobrir como desenvolver uma determinada competência. Entretanto, não se pode fazer isso sem relacionamentos. É algo que não pode ser aprendido em situação de isolamento.”

Em muitas áreas, há grande entusiasmo por se converter o treinamento em meios de alta tecnologia, como inteligentes sistemas de orientação baseados em computadores, realidade virtual, CD-ROMs interativos e assim por diante. Embora essas tecnologias possam oferecer economias de custo pela utilização de máquinas em lugar de pessoas como orientadores, bem como maior flexibilidade para as pessoas que as usam, pode-se perder muita coisa importante se os computadores forem a única ferramenta empregada. Como disse um psicólogo, “os meios de treinamento de alta tecnologia podem ter muitas virtudes, mas tendem a se sair bastante mal em termos de inteligência emocional”. É inegável que pode haver lugar para esses meios auxiliares de alta tecnologia no desenho total de um programa de treinamento de competência emocional. Um exemplo poderia ser o de sessões de prática individual com segmentos em videotape para comentários sobre precisão empática. Outra possibilidade poderia consistir em grupos *on-line* de afinidade, uma espécie de grupo virtual de apoio e orientação.

Entretanto, uma ênfase excessiva na tecnologia à custa do contato humano essencial — principalmente quando se trata de praticar competências — pode constituir um grave erro. Um exame de tendências no treinamento observa que “geralmente, são os fatores simples, de baixa tecnologia, de um sistema de treinamento que diferenciam um programa de treinamento bem-sucedido do desperdício de recursos da organização”. Esses fatores de baixa tecnologia são as pessoas com as competências essenciais de inteligência emocional.³

Notas

Capítulo 1 — O Novo Critério de Avaliação

1. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Nova York: Bantam Books, 1995) [*Inteligência Emocional*, publicado pela Editora Objetiva, 1995]. Ver Apêndice sobre detalhes da natureza da inteligência emocional.
2. A inteligência emocional em homens e mulheres: Reuven Bar-On, *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual* [O Inventário do Coeficiente Emocional de Bar-On: Manual Técnico] (Toronto: Multi-Health Systems, 1997).
3. Não há quaisquer diferenças em função do sexo: Reuven Bar-On, pioneiro da avaliação da inteligência emocional e pesquisador responsável pelo estudo, disse-me que constatou padrões idênticos para homens e mulheres em todo o mundo — entre os ibos na Nigéria e os tâmiles em Sri Lanka, na Alemanha, em Israel e nos Estados Unidos — em todos os lugares onde pesquisou. As conclusões de Bar-On estão baseadas no estudo da inteligência emocional em mais de 15 mil pessoas, numa dezena de países em quatro continentes.
4. Quatro entre cinco companhias examinadas: ASTD Benchmarking Forum, Member-to-Member Survey Results, American Society For Training and Development, Alexandria, Virginia, outubro de 1997.
5. Busca de emprego pelos que estão empregados: dados da Challenger, Gray, and Christmas, referidos no artigo “Separation Anxiety” [Ansiedade ante a Dispensa], por Bob Herbert, *New York Times*, 19 jan. 1996.
6. Krugman: citado no artigo “On the Road with Chairman Lou” [Viajando com o Presidente Lou], por Stephen Lohr, *New York Times*, 26 jun. 1994.
7. A elevação nos índices médios de QI: Ulric Neisser (ed.), *The Rising Curve* [A Curva Ascendente] (Washington, DC: American Psychological Press, 1997).

8. O declínio da inteligência emocional das crianças: Thomas Achenbach e Catherine Howell, “Are America's Children's Problems Getting Worse? A 13-Year Comparison” [Estarão Piorando os Problemas das Crianças dos Estados Unidos? Uma Comparação de 13 Anos], *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, novembro de 1989.
9. Levantamento de empregadores norte-americanos: The Harris Education Research Council, “An Assessment of American Education” [Uma Avaliação da Educação Norte-americana], Nova York, 1991.
10. O que os empregadores estão buscando em seus trabalhadores no nível inicial na empresa: Anthony P. Carnevale e outros, “Workplace Basics: The Skills Employers Want” [Noções Básicas no Ambiente de Trabalho: As Habilidades Que os Empregadores Querem], Ministério do Trabalho dos Estados Unidos, Administração de Emprego e Treinamento, 1989. Em 1996, os empregadores declararam que as três habilidades mais buscadas em novos contratados são capacidade de comunicação oral, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe.
11. Karen O. Dowd e Jeanne Liedtka, “What Corporations Seek in MBA Hires: A Survey” [O Que as Corporações Procuram nos Contratados com MAE: Um Levantamento], *The Magazine of the Graduate Management Admission Council*, inverno de 1994.

Capítulo 2 — A Competência dos Profissionais de Primeira Grandeza

1. O estudo dos funcionários do serviço exterior e o começo do movimento de testes de competência estão descritos por David C. McClelland em sua introdução ao livro de Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer intitulado *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos para um Desempenho de Alto Nível] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993).
2. Ver David C. McClelland, “Testing for Competence Rather than

Intelligence” [Testando Competência em vez de Inteligência], *American Psychologist* 46 (1973). A monografia de McClelland foi um marco e continua provocando debates, mesmo transcorrido um quarto de século.

3. Os dois programadores de computador: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
4. Os testes acadêmicos não conseguiam identificar quais seriam os melhores diplomatas: Kenneth Clark constatou que as notas obtidas pelos candidatos nos seus exames de seleção para o serviço exterior não prediziam o sucesso traduzido nas avaliações do seu desempenho na atividade profissional, feitas posteriormente. Os resultados desse estudo estão contidos em “Improving Officer Selection for the Foreign Service” [Melhorando a Seleção e Funcionários para o Serviço Exterior], por D. C. McClelland e C. Dailey, McBer, Boston, 1972.
5. O teste é o Profile of Nonverbal Sensitivity [Perfil de Sensibilidade Não-verbal] ou PONS, desenvolvido em Harvard por Robert Rosenthal. Ver, por exemplo, “The PONS Test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Clues” [O Teste PONS: Medição da Sensibilidade a Indicações Não-verbais], por Robert Rosenthal, *Advances in Psychological Assessment* [Avanços na Avaliação Psicológica], editado por P. McReynolds (São Francisco: Jossey-Bass, 1977).
6. A mais alta estimativa de QI e o desempenho no emprego: por exemplo, “Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance” [A Validade e a Utilidade de Elementos Alternativos de Previsão de Desempenho no Emprego], por John B. Hunter e F. L. Schmidt, *Psychological Bulletin* 96 (1984); “Employment Testing: Old Theories and New Research Findings” [Testes de Emprego: Velhas Teorias e Novos Resultados de Pesquisas], por F. L. Schmidt e John B. Hunter, *American Psychologist* 36 (1981).
7. Uma visão mais cuidadosa do QI e do desempenho no emprego: *Successful Intelligence* [Inteligência Bem-sucedida], por Robert Sternberg (Nova York: Simon and Schuster, 1996). Sternberg,

psicólogo em Yale, é uma destacada autoridade em inteligência e êxito.

8. Notas nos exames de admissão em Harvard e o êxito na vida posterior: “Value Added: Measuring the Impact of Undergraduate Education” [Valor Agregado: Medição do Impacto do Ensino Universitário], por Dean K. Whitla, Escritório de Pesquisa e Avaliação de Ensino, Universidade de Harvard, 1975; citado por David C. McClelland, em “The Knowledge-Testing-Educational Complex Strikes Back” [O Complexo Conhecimento-Teste-Ensino Retalia], *American Psychologist* 49 (1994).
9. Originariamente denominada McBer, a firma foi também fundada com David Berlew, outro dos ex-alunos de McClelland.
10. QI em campos profissionais e técnicos altamente complexos: *Competence at Work* [Competência no Trabalho], por Spencer e Spencer. Segundo eles, a capacidade cognitiva por si só não constitui a marca dos que têm um desempenho destacado, pois “nas funções técnica, de comercialização, profissionais e de gerenciamento de mais alto nível, quase todos possuem um QI de 120 ou mais, e um diploma de pós-graduação de uma boa universidade. O que distingue os que têm um desempenho destacado nessas funções é a motivação, a habilidade interpessoal e a habilidade política”.
11. Ver *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World* [Inteligência Prática: A Natureza e as Origens da Competência no Mundo Quotidiano], por Robert J. Sternberg e Richard K. Wagner (Cambridge: Cambridge University Press, 1986).
12. Ver *Sucessful Intelligence* [Inteligência Bem-sucedida], Sternberg.
13. Inteligência prática e êxito como gerente: “Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge” [Inteligência Prática em Empreendimentos no Mundo Real: O Papel do Conhecimento Tácito], por R. K. Wagner e R. J. Sternberg, *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (1985).
14. Habilitação técnica como capacidade de ingresso: *Competence at Work* [Competência no Trabalho], por Spencer e Spencer.
15. A história de Penn e Matt é narrada por Robert Sternberg em

Sucessful Intelligence [Inteligência Bem-sucedida].

16. A história desse presidente foi contada por Ann Graham Ehringer, diretora do Programa de Empresas Familiares na Escola Marshall de Administração de Empresas da Universidade do Sul da Califórnia.
17. A medida de capacidade para lidar com complexidade cognitiva foi desenvolvida por Elliot Jacques. Ver *Requisite Organization* [A Organização Requerida], por Elliot Jacques (Arlington, VA: Cason Hall, 1996).
18. O termo *competência emocional* foi utilizado, neste sentido, por vários outros teóricos e pesquisadores. Ver, por exemplo, “Emotional Competence: How emotions and relationships become integrated” [Competência Emocional: Como emoções e relacionamentos ficam integrados], por Carol Saarni, *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 36, 1988, editado por R. A. Thompson; *Emotional Competence and Self-regulation in Childhood* [Competência Emocional e Auto-regulação na Infância], por Carol Saarni, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (Nova York: Basic Books, 1997), editado por Peter Salovey e David J. Sluyter. Ao realçar as competências emocionais, não pretendo sugerir que o conhecimento especializado e as capacidades cognitivas sejam irrelevantes. Essas capacidades fazem parte de um sistema complexo e, em qualquer sistema interativo como esse, todas as partes dão sua contribuição. Meu objetivo é dar o devido valor às competências emocionais — tão fáceis de serem descartadas ou ignoradas.
19. Há um esforço nascente de traduzir as habilidades emocionais em aplicativos, o que irá *humanizar* os computadores. Ver *Affective Computing* [Computação Afetiva], por Roz Picard (Cambridge: MIT Press, 1998).
20. O dano ao córtex cerebral prejudica nossa capacidade de pensar e de perceber, enquanto o dano a áreas-chave subcorticais destrói nossa capacidade de sentir emoções. O dano aos circuitos que se centram na amígdala tem o impacto mais devastador na capacidade de sentir emoções. Ver *The Emotional Brain* [O Cérebro Emocional], por Joseph LeDoux (Nova York: Simon and Schuster, 1996). A secção

dos elos centrais entre as camadas superiores do cérebro e esses mesmos centros emocionais sabota as competências emocionais, que dependem, todas, da estreita orquestração de pensamento e sentimento. O circuito específico entre o neocórtex e o subcórtex, crucial para a integração de pensamento e emoção, vem da amígdala, no sistema límbico, centro subcortical do cérebro para a emoção, e da área ventro-mediana dos lobos pré-frontais, centro executivo neocortical do cérebro. Esse circuito foi descrito em detalhe por Antonio Damasio em *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* [O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano] (Nova York: Grosset/Putnam, 1994). Damasio, neurologista na Faculdade de Medicina da Universidade de Iowa, realizou a melhor pesquisa sobre a base de competência do cérebro. Quando lhe remeti a lista de competências emocionais, sua conclusão foi de que todas elas (embora não as capacidades cognitivas) ficariam afetadas em pessoas que tivessem sofrido dano cerebral que seccionasse as conexões entre os centros cruciais pré-frontal e emocional. Na lógica da neurologia, as capacidades prejudicadas em pessoas com dano em uma área específica do cérebro indicam que essa mesma área do cérebro regula essas capacidades em pessoas cujos cérebros estejam intactos. Em outras palavras, o circuito neural subjacente destinado à competência emocional — por oposição à competência intelectual — conecta a área pré-frontal com os centros emocionais. A principal pista está em que o dano a essas áreas prejudica as capacidades pessoais e sociais que permitem um desempenho eficaz no trabalho, muito embora as capacidades cognitivas se mantenham intactas.

21. O termo *competência emocional* abrange as competências tanto sociais como emocionais, do mesmo modo como Howard Gardner utiliza o termo *inteligência pessoal* para cobrir as capacidades tanto intrapessoais como interpessoais.
22. Essa moldura genérica de competência extrai seus resultados de: quadro MOSAIC de competências para profissionais e administradores (desenvolvido pelo Departamento de Pessoal dos Estados Unidos, 1996); *Competence at Work* [Competência no

Trabalho], por Spencer e Spencer; *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz], por Richard Boyatzis (Nova York: John Wiley and Sons, 1982); e estudos de competência publicados no *The Competency Model Handbook* [Manual de Modelos de Competência], vols. 1-3, editado por Richard H. Rosier (Lexington: Linkage, 1994-1996).

23. As competências específicas para representantes da Blue Cross, gerentes de lojas de sapatos, corretores e vendedores de seguro de vida: Walter V. Clarke Associates, “Activity Vector Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence” [Análise do Vetor de Atividade: Algumas Aplicações para os Conceitos de Inteligência Emocional], junho de 1996.
24. Percepção política: *Managerial Lives in Transition* [Vidas de Gerentes em Transição], por Ann Howard e Douglas W. Bray (Nova York: Guilford Press, 1988).
25. Competências específicas de certos trabalhos: elas podem responder por até 20% daquelas exigidas para um desempenho ótimo. Ver *Competence at Work* [Competência no Trabalho], por Spencer e Spencer.
26. *Competence at Work* [Competência no Trabalho], por Spencer e Spencer
27. Essas competências emocionais são, em grande medida, aplicáveis ao desempenho de ponta em praticamente todos os trabalhos. Uma estimativa é de que as competências genéricas cobrem de 80% a 98% dos comportamentos típicos dos profissionais mais destacados, dependendo do trabalho específico. Essa estimativa inclui três que são puramente cognitivas — pensamento analítico, pensamento conceitual e conhecimento especializado específico do trabalho —, e assim não caem no grupo da inteligência emocional. Para um exame mais detalhado, ver *Competence at Work* [Competência no Trabalho], por Spencer e Spencer.

1. Os modelos de competência da Lucent Technologies, da Universidade de Nebraska e da Amoco: *The Competency Model Handbook* [Manual do Modelo de Competência], editado por Richard H. Rosier, vol. 1 (Lexington, MA: Linkage, 1994).
2. No melhor dos modelos de competência, os que têm um desempenho médio são comparados com aqueles que estão classificados no topo do seu campo de atuação. O grupo dos de melhor desempenho é normalmente escolhido com base nas vendas ou em outros critérios rígidos de excelência, ou com base em classificações confidenciais num âmbito de 360 graus, em que os chefes, os colegas, os empregados e os clientes atribuem notas a uma determinada pessoa. Cada indicado, junto com um grupo comparável de pessoas de desempenho médio, passa por uma rigorosa entrevista a respeito de seu desempenho no trabalho, incluindo, por exemplo, descrições detalhadas do que de fato fizeram em três casos de grande êxito no trabalho e três casos de fracasso ou equívoco. Essas descrições são então analisadas e codificadas em termos de indícios de competências reveladas por essa pessoa nos exemplos concretos de seu comportamento. Um método menos preciso, embora comumente usado a fim de poupar tempo e dinheiro, consiste em pedir a painéis de peritos que definam as competências que consideram como típicas de profissionais de ponta.
3. Os modelos de competência do governo dos Estados Unidos se encontram num CD-ROM intitulado “Personnel Manager” [Gerente de Pessoal]. Personnel Resources and Development Center, U.S. Office of Personnel Management, Washington, DC, 1997.
4. Enquanto os melhores líderes confiavam mais no raciocínio em cima do cenário global, apoiavam-se menos do que outros em capacidades dedutivas, no raciocínio do tipo *se-então*.
5. Patrick McCarthy, sócio campeão de vendas: *The Nordstrom Way* [O Estilo da Nordstrom], por Robert Spector e Patrick D. McCarthy (Nova York: John Wiley, 1995).
6. O estudo fundamental do valor de empregados de primeira classe: “Individual Differences in Output Variability as a Function of Job

Complexity” [Diferenças Individuais na Variabilidade de Produção como Função da Complexidade do Trabalho], por John E. Hunter, Frank L. Schmidt e Michael K. Judiesch, *Journal of Applied Psychology* 75, 1 (1990).

7. Em contraste, no caso de empregos de nível baixo, a comparação do 1% superior com os medianos mostrou uma vantagem de 52% e, no caso de empregos de nível médio, o valor agregado foi 85% maior, ainda assim um resultado impressionante. Ver “Individual Differences” [Diferenças Individuais], por Hunter, Schmidt e Judiesch.
8. Ver seu livro marcante *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos para um Desempenho de Alto Nível] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993), por Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer.
9. Programadores de computador, os profissionais de primeira grandeza e os superprofissionais de primeira grandeza: *Rapid Application Development* [Desenvolvimento Rápido de Aplicativos], por J. Martin (Nova York: Macmillan, 1990); *Programming Productivity* [Produtividade de Programação], por C. Jones (Nova York: McGraw-Hill, 1986). Ambos foram citados por Lyle Spencer Jr., na sua apresentação na reunião anual da International Personnel Management Association, em Boston, 25 de junho de 1996.
10. O valor agregado pelos profissionais de primeira grandeza de vendas: “Participant Survey Results” [Resultados do Levantamento de Participantes], por S. Sloan e Lyle M. Spencer. Hay Salesforce Effectiveness Seminar, Atlanta, 1991.
11. Os executivos superiores e as competências: as seis ou sete competências que compunham o ponto de virada provinham de um conjunto de 12 (das quais dez são competências emocionais) que tinham especial importância para o êxito numa companhia específica. Ver “Behavioral event interviews as an alternative to traditional ability tests as a way to identify personal competencies associated with top executive success” [Entrevistas sobre acontecimentos comportamentais como alternativa aos testes de capacidade

tradicionais como meio para identificar competências pessoais associadas ao êxito de executivos superiores], por David C. McClelland, em *Psychological Science* [Ciência Psicológica], no prelo, 1998. McClelland cedeu-me dados adicionais.

12. Índices de substituição: *Competence at Work* [Competência no Trabalho], por Spencer e Spencer.
13. Custo de substituição de presidentes de divisão: Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997; “Behavioral Event Interviews” [Entrevistas sobre Acontecimentos Comportamentais], por McClelland.
14. Os três casos: Hay/McBer Research and Innovation Group.
15. O descarrilamento de executivos significa ser despedido, ser obrigado a se demitir ou parar num determinado patamar, numa posição sem futuro. O estudo foi feito inicialmente no começo da década de 1980 por pesquisadores do Centro de Liderança Criativa. Em 1996, foi atualizado com entrevistas com 62 executivos em 15 das corporações multinacionais nos Estados Unidos incluídas nas 500 *mais* da *Fortune* ou suas equivalentes em dez países europeus. “A Look at Derailment Today: North America and Europe” [Um Exame do Descarrilamento Hoje em Dia: América do Norte e Europa], por Jean Brittain Leslie e Elle Van Velsor, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1996.
16. “A Look at Derailment Today” [Um Exame do Descarrilamento Hoje em Dia], por Leslie e Van Velsor.
17. Os pontos fortes e fracos dos bem-sucedidos em comparação com os gerentes fracassados foram identificados primeiramente no conjunto de dados inicial e confirmados amplamente na atualização de 1996. “A Look at Derailment Today” [Um Exame do Descarrilamento Hoje em Dia], por Leslie e Van Velsor.
18. Comparação de 23 executivos fracassados com 227 bem-sucedidos na América Latina: Cláudio Fernández-Aráoz, comunicação pessoal, 1997.
19. Os estudos sobre gerentes fracassados foram realizados no Japão por Ken Whitney e Tomo Watanabe, no escritório em Tóquio da Egon

Zehnder International, e na Alemanha por Horst Bröcker, do escritório da Egon Zehnder International em Munique.

20. Gerentes que fracassaram: “A Look at Derailment Today” [Um Exame do Descarrilamento Hoje em Dia], por Leslie e Van Velsor.
21. Patrick McCarthy: *The Nordstrom Way* [O Estilo da Nordstrom], por Spector e McCarthy.
22. Stephen Rosen é o diretor da Junta Assessora de Ciência e Tecnologia, em Nova York, que é um projeto da Fundação Alfred P. Sloan. Ver *Career Renewal: Tools for Scientists and Technical Professionals* [Renovação de Carreira: Ferramentas para Cientistas e Profissionais Técnicos], por Stephen Rosen e Celia Paul (Nova York: Academic Press, 1997).
23. Inteligência emocional em carreiras científicas: “Emotional Intelligence and Academic Intelligence in Career and Life Success” [Inteligência Emocional e Inteligência Acadêmica no Êxito na Carreira e na Vida], por Gregory J. Feist e Frank Barron, apresentado na Convenção Anual da Sociedade Psicológica Norte-americana, São Francisco, junho de 1996.
24. Ernest O. Lawrence: seu comentário foi feito numa conversa com Alvin M. Weinberg, ex-diretor do Oak Ridge National Laboratory, que o reproduziu para mim.

Capítulo 4 — A Voz Interior

1. Tomada de decisão por empresários: Ann Graham Ehringer, *Make Up Your Mind* [Decida-se] (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).
2. O circuito da extensão da amígdala, a que me refiro simplesmente como *amígdala*, está descrito por James D. Duffy em “The Neural Substrates of Emotion” [Os Substratos Neurais da Emoção], *Psychiatric Annals*, janeiro de 1997.
3. A amígdala é o depósito da memória emocional, no mínimo em termos de valor emocional (gostar ou não) da experiência vivida: ver Joseph LeDoux, *The Emotional Brain* [O Cérebro Emocional] (Nova

York: Basic Books, 1996).

4. Más decisões: Gretchen Vogel, “Scientists Probe Feelings Behind Decision-Making” [Cientistas Exploram Sensações Por Trás de Tomadas de Decisão], *Science*, 28 fev. 1997. Tal como o advogado brilhante, outros pacientes de Damasio tomaram decisões desastrosas em questões financeiras, profissionais ou éticas, embora fossem perfeitamente capazes de descrever os prós e os contras racionais de qualquer decisão. Eles saíam e entravam de casamentos, jogavam dinheiro fora em tolas decisões financeiras, e no trabalho, sem querer, ofendiam ou hostilizavam seus colegas.
5. Altos executivos e tomada de decisão: Weston Agor, *The Logic of Intuitive Decision-making* [A Lógica da Tomada de Decisões Intuitivas] (Nova York: Quorum Books, 1986).
6. Ehringer, *Make Up Your Mind* [Decida-se].
7. Nalini Ambady, “Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness” [Meio Minuto: Como Fazer Avaliações de Professores a Partir de Pequenas Amostras de Comportamento Não-Verbal e Aparência Física Atraente], *Journal of Personality and Social Psychology* 64 (1993). Quase o mesmo grau de precisão foi encontrado em breves observações em 44 outros estudos, inclusive um sobre as interações das pessoas com seus chefes, colegas e subordinados: Nalini Ambady e Robert Rosenthal, “Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-analysis” [Pequenas Amostras de Comportamento Expressivo como Elementos de Predição de Conseqüências Interpessoais: Uma Metaanálise], *Psychological Bulletin* 111 (1992).
8. Gavin deBecker, *The Gift of Fear: Survival Signs that Protect Us from Violence* [O Presente do Medo: Indícios para Sobrevivência que nos Protegem da Violência] (Nova York: Little, Brown, 1997).
9. “Percepção da Própria Experiência Emocional”, uma das várias competências emocionais identificadas na American Express Financial Advisors, foi cedida a mim por Kate Cannon, diretora de desenvolvimento de liderança nessa empresa.

10. A nova introspecção: Stratford Sherman, “Leaders Learn to Heed the Voice Within” [Os Líderes Aprendem a Dar Atenção à Voz Interior], *Fortune*, 22 ago. de 1994.
11. Richard Abdoo: Sherman, “Leaders Learn to Heed the Voice Within” [Os Líderes Aprendem a Dar Atenção à Voz Interior].
12. Trabalho que satisfaz e desempenho destacado: Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como ser um Profissional de Primeira Grandeza no Trabalho] (Times Books, 1998).
13. O empresário infeliz: Ehringer, *Make Up Your Mind* [Decida-se].
14. Engajamento da capacidade no trabalho e doenças cardíacas: ver Leonard Syme, “Explaining Inequalities in Heart Disease” [Como Explicar Desigualdades em Doenças Cardíacas], *The Lancet*, 26 jul. 1997.
15. Um dos principais métodos de autopercepção utilizados por Zuboff é o da *concentração*, desenvolvido por Eugene T. Gendlin na Universidade de Chicago e pelo Instituto de Concentração, Spring Valley, estado de Nova York. Ver Eugene T. Gendlin, *Focusing* [Concentração] (Nova York: Bantam Books, 1981).
16. Mort Meyerson se arrepende: Mort Meyerson, “Everything I Thought I Knew About Leadership Is Wrong” [Tudo Que Pensei Que Sabia Sobre Liderança Estava Errado], *Fast Company*, edição especial, maio de 1997.
17. Joe Jaworski: citado em “Destiny and the Job of the Leader” [Destino e o Trabalho do Líder], por Allen M. Webber, *Fast Company*, junho/julho de 1996.
18. O caso de Harry: Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better* [Além da Ambição: Como os Gerentes Empenhados Podem Liderar Melhor e Viver Melhor] (São Francisco: Jossey-Bass, 1991).
19. Falta de autopercepção e descarrilamento: Morgan W. McCall Jr. e Michael Lombardo, “Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed” [Fora dos Trilhos: Por Que e Como Executivos Bem-sucedidos Descarrilam], relatório técnico nº 21, Centro para Liderança Criativa, Greensboro, NC, 1983; A. M.

Morrison e outros, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* [Quebrando o Telhado de Vidro: Será que as Mulheres Podem Chegar ao Topo das Maiores Corporações dos Estados Unidos?] (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

20. Autopercepção precisa em gerentes: Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982).
21. Pontos cegos comuns em executivos: Kaplan, *Beyond Ambition* [Além da Ambição].
22. A forma como outros vêem alguém é um elemento mais preciso de avaliação do desempenho no trabalho: ver, por exemplo, Dianne Nilsen, "Understanding Self-observer Discrepancies in Multi-rater Assessment Systems" [Compreensão das Discrepâncias da Auto-observação em Sistemas de Avaliação de Múltiplos Classificadores], apresentado na reunião anual da American Psychological Association, São Francisco, 1991.
23. Um pequeno passo, com imaginação: James O. Prochaska e outros, *Changing for Good* [Mudando de Vez] (Nova York: Avon, 1994).
24. Autopercepção e desempenho superior: Dianne Nilsen e David P. Campbell, "Self-Observer Rating Discrepancies: Once an OVERRATER, Always an OVERRATER?" [As Discrepâncias das Classificações pela Auto-observação: Uma Vez Classificando por Cima, Sempre Classificando por Cima?], *Human Resource Manager*, verão/outono de 1993.
25. Autopercepção de campeões no desempenho: Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como ser um Campeão no Trabalho].
26. Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
27. Lee Iacocca, *Iacocca: An Autobiography* [Iacocca: Uma Autobiografia] (Nova York: Bantam Books, 1984).
28. A história do empresário que fora um tímido cortador de grama: citado em "The Impact of Learning Goals on Self-directed Change in Education and Management Development" [O Impacto de Formular

Objetivos em Mudanças Autodirigidas no Ensino e no Desenvolvimento de Gerenciamento], de David Leonard, tese de doutorado, Weatherhead School of Management, Universidade de Case Western Reserve, 1996.

29. As pessoas podem aprender a ter mais autoconfiança: ver, por exemplo, Jerome Kagan, *Galen's Prophecy* [A Profecia de Galeno] (Nova York: Basic Books, 1994).
30. Auto-eficácia: ver Albert Bandura, *Social Foundations of Thoughts and Action* [Fundamentos Sociais de Pensamentos e Ação] (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986); Albert Bandura, "Organizational Applications of Social Cognitive Theory" [Aplicações Organizacionais da Teoria Cognitiva Social], *Australian Journal of Management*, dezembro de 1988.
31. Auto-eficácia e desempenho no trabalho de novos contadores: Alan M. Saks, "Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment" [Investigação Longitudinal de Campo dos Efeitos Moderador e Mediador da Auto-eficácia no Relacionamento entre Treinamento e Adaptação de Recém-chegados], *Journal of Applied Psychology* 80 (1995).
32. Mapas interiores de auto-eficácia: Daniel Cervone, "Social-cognitive Mechanisms and Personality Coherence: Self-knowledge, Situational Beliefs, and Cross-situational Coherence in Perceived Self-efficacy" [Mecanismos Sociocognitivo e Coerência Pessoal: Auto-conhecimento, Crenças Situacionais e Coerência Transituacional na Auto-eficácia Percebida], *Psychological Science* 8 (1997).
33. A autoconfiança logo no início da carreira prenuncia êxito mais tarde na AT&T: Ann Howard e Douglas W. Bray, *Managerial Lives in Transition* [Vidas de Gerentes em Transição] (Nova York: Guilford Press, 1988). Sucessivos estudos constataram que a autoconfiança distingue os trabalhadores eficientes e bem-sucedidos dos que têm desempenho fraco. Ver, por exemplo, Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
34. Autoconfiança em pessoas com QI elevado e o êxito na carreira:

Carole K. Holahan e Robert R. Sears, *The Gifted Group in Later Maturity* [O Grupo Bem-dotado no Final da Maturidade] (Stanford: Stanford University Press, 1995).

35. Autoconfiança e discordância de enfermeiras: Louise E. Parker, “When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-efficacy, Dissent, and Exit” [Quando Dar um Jeito e Quando se Afastar: Relacionamentos entre Controle Percebido, Auto-eficácia, Discordância, e Afastamento], *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).

Capítulo 5 — Autocontrole

1. A amígdala: a melhor descrição do papel emocional da amígdala é de Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* [O Cérebro Emocional: Os Fundamentos Misteriosos da Vida Emocional] (Nova York: Simon and Schuster, 1996).
2. Em termos mais específicos, a liberação do CRF ativa uma outra substância química no cérebro, chamada ACTH, a qual, por sua vez, causa uma inundação de hormônios conhecidos como corticoesteróides. Nos seres humanos, o principal deles é o cortisol.
3. Cortisol e memória operacional: ver, por exemplo, O. M. Wolkowitz e outros, “Cognitive Effects of Corticosteroids” [Efeitos Cognitivos dos Corticosteróides], *American Journal of Psychiatry* 147, 10 (1990).
4. O estresse atrofia o hipocampo: Bruce McEwen e R. M. Sapolsky, “Stress and Cognitive Function” [O Estresse e a Função Cognitiva], *Current Opinions in Neurobiology* 5 (1995).
5. O cortisol e o comprometimento da memória: M. Mauri e outros, “Memory Impairment in Cushing's Disease” [O Comprometimento da Memória na Doença de Cushing], *Acta Neurologica Scandinavica* 87 (1993).
6. Dilúvio de mensagens: Alex Markels, “Memo 4/8/97, FYI: Messages Inundate Offices” [Memorando 4/8/97, Para Sua Informação: As

Mensagens Inundam os Escritórios], *The Wall Street Journal*, 8 abr. 1997.

7. Engenheiro: Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como ser um Campeão no Trabalho] (Times Books, 1998).
8. Por exemplo, um homem que teve uma lesão no seu córtex pré-frontal quando um pneu estourou e lançou um pedaço do aro da roda contra sua testa, transformou-se repentinamente de homem piedoso que ia sempre à missa em alguém que atirava um copo de suco de laranja sobre uma garçonete porque não estava gelado. As pessoas com lesões no lobo frontal tendem a esses ataques de impulso explosivo, que não conseguem evitar, com seus sentimentos primitivos de medo e fúria inteiramente descontrolados. Constatou-se que veteranos da Guerra do Vietnã que haviam sofrido lesão no lobo frontal eram seis vezes mais violentos e agressivos do que veteranos em condições análogas, que não eram portadores desse tipo de lesão. Esses relatos clínicos são relevantes para todos nós. Sempre que uma lesão num circuito neural resulta em grandes mudanças de comportamento, é um indício de que as variações normais no funcionamento desse circuito causam variações paralelas nessa mesma faixa de comportamento. No meu livro *Inteligência Emocional* (Editora Objetiva, 1995), examino em mais detalhes as provas do papel do lobo pré-frontal, especialmente do córtex órbito-frontal, na inibição dos impulsos.
9. Impulsividade: Gordon D. Logan e outros, “Impulsivity and Motor Control” [Impulsividade e o Controle Motor], *Psychological Science*, janeiro de 1997.
10. À medida que os circuitos inibidores acalmam a amígdala, permitem que o intelecto funcione de modo mais eficaz, mesmo sob estresse. Por exemplo, num experimento em laboratório, determinadas pessoas foram submetidas a uma situação bastante análoga às condições existentes em uma ampla variedade de empregos. Tinham de solucionar difíceis problemas de aritmética debaixo de uma pressão sempre crescente de tempo. As pessoas cujos níveis de cortisol permaneceram mais baixos deram as respostas mais corretas e mantiveram esse padrão por mais tempo, a despeito da tensão da

situação. As que tinham níveis altos de cortisol demonstraram maior ansiedade, raiva, depressão e fadiga, além do desempenho intelectual mais fraco. J. Lehmann e outros,”Differences in Mental Task Performance and Slow Potential Shifts in Subjects Differing in Cortisol Level” [Diferenças no Desempenho em Tarefas Mentais e Lentas Mudanças em Potencial em Alvos com Diferentes Níveis de Cortisol], *International Journal of Psychophysiology* 13 (1992).

11. Gerentes tensos e fraco desempenho de lojas: Robert F. Lusch e Rapy Serpkenci, “Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Managers” [Diferenças Pessoais, Tensão no Trabalho, Resultados do Trabalho e Desempenho de Lojas: Um Estudo de Gerentes de Comércio Varejista], *Journal of Marketing*, janeiro de 1990.
12. A história da briga que não houve foi contada a mim por Roger Grothe, que na época era gerente do treinamento em vôo da Northwest Airlines.
13. As crianças do marshmallow viram adultos: a coleta e análise dos dados sobre as crianças na adolescência e na faixa dos vinte anos de idade foram conduzidas por Philip Peake, psicólogo no Smith College, que colocou os resultados à minha disposição.
14. Como me informaram as pessoas do Educational Testing Service em Princeton, que realizaram o teste, uma diferença de 210 pontos é tão alta como a que se observa entre crianças de lares ricos e pobres, ou entre crianças cujos pais não possuem diploma de segundo grau e aquelas cujos pais se diplomaram em cursos de mestrado ou em grau mais avançado.
15. O acompanhamento foi dirigido por Philip Peake.
16. Trabalho emocional: Arlie Hochschild, *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling* [O Coração Gerenciado: A Comercialização do Sentimento Humano] (Berkeley: University of California Press, 1983).
17. Identidade e trabalho emocional: Blake E. Ashforth e Ronald H. Humphrey, “Emotional labor in service roles: The influence of identity” [Trabalho emocional em funções de serviço: A influência da

identidade], *Academy of Management Review* 18, 1993.

18. Os custos da supressão emocional: James J. Gross e Robert W. Levenson, “Hiding Feelings: The Acute Effects of Inhibiting Negative and Positive Emotion” [Ocultar Sentimentos: Os Efeitos Agudos da Inibição de Emoção Negativa e Positiva], *Journal of Abnormal Psychology* 106 (1997).
19. A espontaneidade em supervisores, gerentes e executivos: Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982).
20. A história do discurso furioso de Bill Gates: Fred Moody, “Wonder Women in the Rude Boys' Paradise” [As Mulheres Maravilhas no Paraíso dos Meninos Mal-educados], *Fast Company*, junho/julho de 1996.
21. A descontração como defesa contra o estresse: Minha própria pesquisa em Harvard proporcionou algumas das primeiras provas desse efeito. Ver Daniel Goleman e Gary E. Schwartz, “Meditation as an Intervention in Stress Reactivity” [A Meditação como uma Intervenção no Mecanismo de Reação ao Estresse], *Journal of Clinical and Consulting Psychology* 44 (1976). Muitos outros estudos encontraram o mesmo efeito nos anos subseqüentes. Ver Daniel Goleman e Joel Gurin (editores), *Mind/Body Medicine* [Medicina de Mente/Corpo] (Nova York: Consumer Reports Books, 1994).
22. Estresse e tensão: M. Afzalur Rahim e Clement Psenicka, “A Structural Equations Model of Stress, Locus of Control, Social Support, Psychiatric Symptoms and Propensity to Leave a Job” [Um Modelo de Equações Estruturais de Estresse, Localização do Controle, Apoio Social, Sintomas Psiquiátricos e Propensão para Deixar um Emprego], *Journal of Social Psychology* 136 (1996).
23. Pouco controle sobre o trabalho, mais doenças cardíacas: ver Leonard Syme, “Explaining Inequalities in Heart Disease” [Como Explicar Desigualdades em Doenças Cardíacas], *The Lancet*, 26 jul. 1997.
24. Falta de controle sobre o trabalho e doenças cardíacas: R. Karasek e T. Theorrell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the*

Reconstruction of Working Life [Trabalho Saudável: Estresse, Produtividade e a Reconstrução da Vida de Trabalho] (Nova York: Basic Books, 1990).

25. Gripes e maus chefes: Sheldon Cohen, monografia apresentada no Terceiro Congresso Internacional da Sociedade Internacional de Neuroimunomodulação, Bethesda, MD, EUA, novembro de 1996. Referido na *Science*, 29 nov. 1996.
26. Sentimentos aflitivos e o coração: E. C. Gulleto e outros, “Effects of Mental Stress on Myocardical Ischemia During Daily Life” [Efeitos do Estresse Mental sobre a Isquemia do Miocárdio Durante a Vida Diária], *Journal of the American Medical Association* 227 (1997).
27. Níveis mais elevados de cortisol em mães que trabalham: L. J. Luecken e outros, “Stress in Employed Women: Impact of Marital Status and Children at Home on Neurohormone Output and Home Strain” [Estresse em Mulheres Empregadas: Impacto do Status Conjugal e de Filhos em Casa sobre a Produção de Neuro-hormônios e Tensão no Lar], *Psychosomatic Medicine* 59 (1997).
28. O cortisol e a supressão imunológica: ver Christine Blank, “Anticortisols Can Help Many” [Os Anticortisóis Podem Ajudar a Muitos], *Drug Topics*, 8 dez. 1997.
29. O cortisol e a tensão do trabalho: Kathleen Fackelman, “The Cortisol Connection” [A Conexão do Cortisol], *Science News*, 29 nov. 1997.
30. O professor estressado: Richard Lazarus, *Emotion and Adaptation* [Emoção e Adaptação] (Nova York: Oxford University Press, 1991).
31. Os gerentes despedidos dotados de autopercepção: James Pennebaker, comunicação pessoal.
32. O experimento sobre autopercepção e como lidar bem com o estresse: Peter Salovey, John D. Mayer e outros, “Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-mood Scale” [Atenção, Clareza e Recuperação Emocional: Como Explorar a Inteligência Emocional Utilizando a Escala de Características de Metamodalidade], no livro *Emotion, Disclosure, and Health* [Emoção, Revelação e Saúde], editado por James W. Pennebaker (Washington, DC: American Psychologist Press, 1995).

33. Agente policial Wilson: em Deborah Sontag e Dan Barry, “Disrespect as Catalyst for Brutality” [O Desrespeito como Catalisador da Brutalidade], *The New York Times*, 19 nov. 1997.
34. Os guardas de trânsito impassíveis: Elizabeth Brondolo e outros, “Correlates of Risk for Conflict Among New York City Traffic Agents” [Correlações de Risco de Conflito no Âmbito de Guardas de Trânsito da Cidade de Nova York], no livro editado por Gary R. VandenBos e Elizabeth Q. Bulatao, *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions* [A Violência no Trabalho: Identificação de Riscos e Desenvolvimento de Soluções] (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).
35. Os conselheiros calmos são os melhores: Richard A. Boyatzis e James A. Burrus, “The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies” [O Coração do Desenvolvimento de Recursos Humanos: Competências de Aconselhamento], original não publicado, julho de 1995.
36. Comissários de bordo impassíveis: Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos de Desempenho Ótimo] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993).
37. Autocontrole de gerentes e executivos: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
38. Firmeza e resistência ao estresse: Salvatore R. Maddi e Suzanne C. Kobasa: *The Hardy Executive: Health Under Stress* [O Executivo Firme: Boa Saúde Debaixo de Estresse] (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).
39. O inventor e o homem com dois livros-caixas: a história se encontra em Stanley Foster Reed, *The Toxic Executive* [O Executivo Tóxico] (Nova York: HarperBusiness, 1993).
40. Pesquisa sobre condutas empresariais não-éticas: informação contida em Henry Fountain, “Of White Lies and Yellow Pads” [Sobre Mentiras Inocentes e Blocos de Anotações], *The New York Times*, 6 jul. 1997.
41. A avaliação de 4.265 pessoas foi mencionada em “Activity Vector

Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence” [Análise de Vetor de Atividade: Algumas Aplicações aos Conceitos de Inteligência Emocional], Walter Clarke Associates, Pittsburgh, junho de 1996.

42. Qualificação de jogadores de futebol americano: “Activity Vector Analysis” [Análise de Vetor de Atividade].
43. A conscienciosidade e o desempenho destacado: M. R. Barrick e M. K. Mount, “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis” [As Cinco Grandes Dimensões da Personalidade e o Desempenho no Trabalho: Uma Metaanálise], *Personnel Psychology* 44 (1991).
44. A conscienciosidade e as vendas de eletrodomésticos: M. R. Barrick, M. K. Mount e Judy P. Strauss, “Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting” [A Conscienciosidade e o Desempenho de Representantes de Vendas: O Teste dos Efeitos de Meditação da Fixação de Metas], *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).
45. Falta de conscienciosidade e a demissão: M. R. Barrick, M. K. Mount e J. P. Strauss, “Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force” [Antecedentes de Substituições Devidas a uma Redução de Pessoal], *Personnel Psychology* 135 (1995).
46. Excesso de conscienciosidade e atitudes críticas: Dennis W. Organ e Andreas Lingl, “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior” [Personalidade, Satisfação e o Comportamento do Cidadão das Organizações], *The Journal of Social Psychology* 135 (1995).
47. Andrew S. Grove: Robert A. Burgelman e Andrew S. Grove, “Strategic Dissonance” [Dissonância Estratégica], *California Management Review* 38, 2 (1996).
48. Reações da gerência superior a crises são como os estágios para se lidar com uma catástrofe: essas idéias foram desenvolvidas por Burgelman e Grove, “Strategic Dissonance” [Dissonância Estratégica].
49. A saga da Schwinn: Judith Crown e Glenn Coleman, *The Rise and*

Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution [Ascensão e Queda da Companhia de Bicicletas Schwinn, uma Instituição Norte-americana] (Nova York: Henry Holt, 1996).

50. Gerentes e flexibilidade: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
51. Solução inovadora da Levi Strauss: Stratford Sherman, “Levi’s: As Ye Sew, So Shall Ye Reap” [(jogo de palavras em inglês com os verbos semear e costurar) A Levi’s: Tal Como Costura, Assim Colherá], *Fortune*, 12 mai. 1997.
52. Limitações internas: Robert Sternberg (ed.), *Handbook of Human Intelligence* [Manual da Inteligência Humana] (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).
53. Matadores da criatividade: Teresa Amabile, “The Intrinsic Motivation Principle of Creativity” [O Princípio Intrínseco da Motivação da Criatividade], *Research in Organizational Behavior* [Pesquisas sobre o Comportamento Organizacional], editado por Barry Staw e L. L. Cummings, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988).
54. Gina Imperato, “Dirty Business, Bright Ideas” [Negócio Sujo, Idéias Brilhantes], *Fast Company*, fevereiro/março de 1997.
55. Fatores que aumentam a criatividade organizacional: Amabile, 1988.
56. Inovadores *versus* implementadores em P&D de engenharia: E. B. Roberts e A. R. Fusfeld, “Staffing the Innovative Technology-Based Organization” [A Lotação de Pessoal nas Organizações Inovadoras com Base Tecnológica], *Sloan Management Review* 22 (1981); C. M. Beath, “Supporting the Information Technology Champion” [O Apoio ao Campeão da Tecnologia da Informação], *MIS Quarterly* 15 (1991).

Capítulo 6 — O que nos Impulsiona

1. A descrição clássica do estado de fluência: Mihalyi Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* [Estado de Fluência: A

- Psicologia da Experiência Ótima] (Nova York: Harper and Row, 1990).
2. As verdadeiras recompensas pelo trabalho: com base num levantamento de 1.528 homens e mulheres que haviam sido acompanhados com intervalos de aproximadamente cinco anos através de todas as suas vidas, até os anos 90. Ver Carole K. Holahan e Robert R. Sears, *The Gifted Group in Later Maturity* [O Grupo Que se Sentia Recompensado no Final da Maturidade] (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1996).
 3. O cérebro em estado de fluência: Jean Hamilton e outros, “Intrinsic Enjoyment and Boredom Coping Scales: Validation with Personality, Evoked Potential and Attention Measures” [Escala de Prazer Intrínseco e de Suportar o Enfado: Validação com Medidas de Atenção, Potencial Evocado e Personalidade], *Personality and Individual Differences* 5 (1984).
 4. Fluência no trabalho e no lazer: Judith LeFevre, “Flow and Quality of Experience During Work and Leisure” [Fluência e Qualidade da Experiência Durante o Trabalho e o Lazer], *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness* [Experiência Ótima: Estudos Psicológicos da Fluência na Consciência], editado por Mihalyi Csikszentmihalyi e Isabella S. Csikszentmihalyi (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).
 5. A fluência e as pessoas de desempenho destacado: Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como ser um Profissional de Destaque] (Times Books, 1998).
 6. Fazer-se plenamente presente: William A. Kahn, “To Be Fully There: Psychological Presence at Work” [Estar Lá Plenamente: A Presença Psicológica no Trabalho], *Human Relations* 45 (1992); William A. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” [Condições Psicológicas de Engajamento e Desengajamento Pessoal no Trabalho], *Academy of Management Journal* 33 (1990).
 7. A professora e o operário: Maria T. Allison e Margaret C. Duncan, “Women, Work, and Flow” [Mulheres, Trabalho e o Estado de

Fluência], *Optimal Experience* [Experiência Ótima], editado por Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi.

8. A química neural da motivação sem dúvida envolve muitas substâncias químicas neurais, pois o cérebro está continuamente secretando quantidades maiores ou menores de mais de duzentos neurotransmissores. Entretanto, as catecolaminas foram as mais estudadas e aparecem de forma predominante na química cerebral subjacente à motivação. Ver, por exemplo, U. Lundberg, “Catecholamine and Cortisol Excretion Under Psychologically Different Laboratory Conditions” [Secreção de Catecolamina e de Cortisol Sob Condições Psicologicamente Diferentes em Laboratório], *Catecholamines and Stress: Recent Advances* [Catecolaminas e Estresse: Avanços Recentes], editado por J. Usdin, T. Kvetnanski e D. Kopin (North Holland: Elsevier, 1980).
9. Eugenia Barton, a professora afetiva: em Cary Cherniss, *Beyond Burnout* [Além da Exaustão] (Nova York: Routledge, 1995).
10. Agregação: ver Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982); Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos para um Desempenho de Alto Nível] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993).
11. Gerentes com baixo grau de agregação: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
12. Gerentes e afiliação: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
13. David McClelland realizou uma série de estudos nos quais foi feita uma avaliação da química cerebral subjacente em pessoas que possuíam motivações diversas, em alto grau. Ele chegou à conclusão de que a norepinefrina está presente quando se exacerba a necessidade de poder, enquanto a necessidade de agregação — o desejo de sentir-se apegado e relacionado a pessoas — parece estar associada à dopamina, uma substância química cerebral presente no

prazer, entre outros estados de espírito. (Ver David C. McClelland e outros, “The Relationship of Affiliative Arousal to Dopamine Release” [A Relação entre a Liberação de Dopamina e o Desejo Agregativo], *Motivation and Emotion* 11 (1987); David C. McClelland e outros, “The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover, and Memory” [A Necessidade do Poder, a Provisão de Norepinefrina Cerebral e a Memória], *Motivation and Emotion* 9 (1985). Além disso, a necessidade de realizações pareceu envolver, entre outras substâncias químicas cerebrais, um hormônio da pituitária, a vasopressina. Ver David C. McClelland, “Achievement Motivation in Relation to Achievement Related Recall, Performance and Urine Flow, a Marker Associated with Release of Vasopressin” [A Motivação de Realizações em Relação à Recordação Relacionada com a Realização, o Desempenho e o Fluxo Urinário, um Marcador Associado com a Liberação de Vasopressina], *Motivation and Emotion* 19 (1995). Ocorre que, até agora, essas conexões específicas entre os motivos e a química do cérebro são matéria altamente especulativa.

14. Computadores e emoção: ver Roz Picard, *Affective Computing* [Computação Afetiva] (Cambridge, MA: MIT Press, 1998).
15. A amígdala e a motivação: ver James D. Duffy, “The Neural Substrates of Emotion” [Os Substratos Neurais da Emoção], *Psychiatric Annals*, janeiro de 1997.
16. Numa análise de 286 estudos sobre organizações em 21 países, considerando as competências isoladamente, a motivação buscada na realização apareceu como a que mais distinguia os melhores executivos. Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
17. No setor de Gates, o do desenvolvimento de programas para computadores, como na maioria das outras especialidades técnicas e profissionais, a necessidade de realização distingue, mais do que qualquer outra competência, os profissionais de ponta dos medianos. Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
18. Características dos mais ricos: Michael Klepper e Robert Gunther,

The Wealthy 100: A Ranking of the Richest Americans, Past and Present [Os 100 Mais Ricos: Uma Classificação dos Norte-americanos Mais Ricos do Passado e do Presente] (Nova York: Carol Publishing Group, 1997).

19. O estudo sobre 59 empresários de alta tecnologia: John B. Miner e outros, “Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data” [O Papel da Motivação de Tarefa Empresarial no Crescimento de Firms Tecnicologicamente Inovadoras: Interpretações dos Dados de Acompanhamento], *Journal of Applied Psychology* 79 (1994).
20. Os trabalhadores empreendedores da Donnelly: em Carl F. Frost, *Changing Forever: The Well-Kept Secret of America's Leading Companies* [Mudando Sempre: O Segredo Bem Guardado das Melhores Companhias dos Estados Unidos] (East Lansing: Michigan State University Press, 1996).
21. Dinheiro como meio de aferição: Ann Graham Ehringer, *Make Up Your Mind* [Decida-se] (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).
22. Nathan Myhrvold: Ken Auletta, “Annals of Communication” [Anais de Comunicação], *The New Yorker*, 12 mai. 1997.
23. A descrição da preocupação com a eficiência está baseada sobretudo em Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
24. O fim de semana para restabelecer o aveludado na Herman Miller: Frost, *Changing Forever* [Mudando Sempre].
25. Patricia Sueltz: citada na *Fast Company*, outubro/novembro de 1997.
26. Engajamento com a organização e render bem sob estresse: C. S. Leong e outros, “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship” [O Efeito Moderador do Engajamento Organizacional sobre a Relação Entre Estresse Ocupacional e Resultado do Trabalho], *Human Relations*, outubro de 1996.
27. O apego cria bons cidadãos organizacionais: ver, por exemplo, Arthur Brief e S. J. Motowildo, “Prosocial Organizational Behaviors”

[Comportamentos Organizacionais Pró-sociais], *Academy of Management Review* 11 (1986).

28. Apoio e lealdade organizacionais: Robert Eisenberger e outros, “Perceived Organizational Support e Employee Diligence, Commitment and Innovation” [O Apoio Organizacional Percebido e o Zelo, o Engajamento e a Inovação dos Empregados], *Journal of Applied Psychology* 75 (1990).
29. O gerente que compartilhava a glória e o consultor que buscava a glória: em Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
30. A nova forma da lealdade: Tom Peters, “The Brand Called You” [A Marca Chamada Você], *Fast Company*, agosto/setembro de 1997.
31. Adam Werbach: “We Can Sit Here Bemoaning Beavis and Butthead or We Can Learn from Their Appeal” [Podemos Ficar Sentados Aqui Lamentando a Existência de Beavis e Butthead ou Podemos Aprender com a Atração que Exercem], *Time*, 27 jun. 1997.
32. O despachante empreendedor: a história está narrada em Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
33. A economia com os computadores do Banco PNC: Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como Ser um Profissional de Destaque].
34. A ampliação dos horizontes do tempo como marca do sucesso: Elliott Jacques, *Requisite Organization* [A Organização Requerida] (Arlington, VA: Cason Hall, 1992).
35. Iniciativa no governo: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
36. Iniciativa nas vendas de imóveis: J. Michael Crant, “The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents” [A Escala da Personalidade Proativa e o Desempenho Objetivo no Trabalho Entre Corretores de Imóveis], *Journal of Applied Psychology* 80 (1995).
37. O modelo de competência da Deloitte and Touche Consulting: em Richard H. Rosier (ed.), *The Competency Model Handbook* [O Manual de Modelos de Competência], vol. 3 (Boston: Linkage, 1996).

38. O vendedor que trabalha duro: citado em Spencer e Spencer, *Competence at Work* [Competência no Trabalho].
39. Os caprichos do destino e as dificuldades para gerentes: Ferdinand A. Gul e outros, “Locus of Control, Task Difficulty, and Their Interaction with Employee's Attitudes” [Ponto de Controle, Dificuldade de Tarefas e sua Interação com as Atitudes dos Empregados], *Psychological Reports* 75 (1994).
40. A história do vice-presidente de comercialização ousado demais foi contada por Boyatzis no seu livro *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
41. Gerentes demasiadamente ansiosos têm mau desempenho: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
42. O caso dos dois executivos que não foram promovidos foi descrito por Salvatore E. Maddi e Suzanne C. Kobasa no livro *The Hardy Executive: Health Under Stress* [O Executivo Firme: Boa Saúde Debaixo de Estresse] (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).
43. Os casos de Anne Busquet e de Arthur Blank: Patricia Sellers, “So You Fail. Now Bounce Back” [Então, Você Fracassou. Agora, Dê a Volta por Cima], *Fortune*, 1º mai. 1995.
44. Os estudos de Martin Seligman sobre otimismo e pessimismo entre corretores de seguros estão detalhados por Peter Schulman no artigo “Explanatory Style and Achievement in School and Work” [Estilo Explanatório e Realização na Escola e no Trabalho], que se encontra em *Explanatory Style* [Estilo Explanatório], editado por G. Buchanan e Martin Seligman (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995).
45. Gerentes com ótimo desempenho: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente]; Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
46. Esperança nos serviços humanos: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
47. Esperança entre acompanhantes-terapeutas: Stuart Kirk e Gary Koeske, “The Fate of Optimism: A Longitudinal Study of Case Managers' Hopefulness and Subsequent Morale” [O Destino do Otimismo: Um Estudo Longitudinal da Esperança e do Moral

Decorrente por Parte de Gerenciadores de Casos], *Research in Social Work Practice*, janeiro de 1995.

48. A utilidade do otimismo não-realista: Shelley Taylor e J. D. Brown, “Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health” [Ilusão e Bem-estar: Uma Perspectiva Sociopsicológica sobre a Saúde Mental], *Psychological Bulletin* 183 (1998).

Capítulo 7 — O Radar Social

1. A empatia em casais: Robert W. Levenson e Anna M. Ruef, “Physiological Aspects of Emotional Knowledge and Rapport” [Aspectos Fisiológicos do Conhecimento e do Rapport Emocionais], *Empathic Accuracy* [Precisão Empática], editado por William Ickes (Nova York: Guilford Press, 1997).
2. O espelhamento psicológico encontrado em casais tem uma feição paradoxal. Nos casais que se dão menos bem, há uma forte tendência para a conexão fisiológica durante a exibição do videotape de sua discussão. O cônjuge que está assistindo ao videotape fica irritado junto com o cônjuge na tela. Entretanto, esse tango da amígdala não ajuda o casamento porque, embora cada um dos cônjuges tenha um alto grau de empatia com o que o outro está sentindo, nenhum dos dois age de forma construtiva em função desse conhecimento. Mesmo nutrindo essa empatia crua em relação ao outro, ambos carecem de uma plena precisão empática, na medida em que não têm a menor noção do que causa aqueles sentimentos, do que fazer quanto a eles para melhorar as coisas e de como impedir que os problemas se repitam no futuro. Ver Robert Levenson e Anna Ruef, “Emotional Knowledge and Rapport” [Conhecimento Emocional e Rapport], *Empathic Accuracy* [Precisão Empática], editado por William Ickes (Nova York: Guilford Press, 1997).
3. A conexão fisiológica era mais intensa no caso de emoções negativas, como raiva, medo, aversão e desprezo. Quando os parceiros estavam em *rapport* com emoções positivas, a postura fisiológica empática era

de baixo ritmo cardíaco, ou seja, uma indicação da amígdala em modo equilibrado em vez de numa atitude de ataque.

4. O efeito da insensibilidade aumenta na medida em que as próprias emoções fortes de uma pessoa diferem daquelas da pessoa com quem ela está. Duas pessoas com raiva ainda são capazes de argumentar racionalmente uma com a outra, mas não uma pessoa com raiva e a outra triste. Ver Levenson e Ruef, “Emotional Knowledge and Rapport” [Conhecimento Emocional e Rapport].
5. Sintonizar com seus próprios sentimentos como base para a empatia: Richard Boyatzis e James Burrus, “Validation of a Competency Model for Alcohol Counselors in the U. S. Navy” [Validação de um Modelo de Competência para os Conselheiros de Casos de Alcoolismo na Marinha dos Estados Unidos], McBer, Boston, 1977.
6. A sincronia silenciosa: Elaine Hatfield e outros, *Emotional Contagion* [Contágio Emocional] (Nova York: Cambridge University Press, 1994).
7. Ver um rosto emocionado evoca em nós um sentimento correspondente: os dados são examinados em Hatfield e outros, *Emotional Contagion* [Contágio Emocional].
8. A coordenação conduz à sintonia emocional: Hatfield e outros, *Emotional Contagion* [Contágio Emocional].
9. Os neurônios na amígdala registram automaticamente as emoções das pessoas à nossa volta. Estudos feitos com primatas mostram que eles possuem neurônios que disparam somente em resposta a expressões emocionais específicas, como um ríctus de medo ou um arreganhar de dentes ameaçador. Ver Leslie A. Brothers, *Science News*, 18 jan. 1997, e sua “A Biological Perspective on Empathy” [Uma Perspectiva Biológica sobre a Empatia], *American Journal of Psychiatry* 146 (1989). As pessoas que sofreram lesão grave na amígdala deixam de exibir ou registrar perturbação emocional, seja raiva ou medo, e têm dificuldade em identificar as dicas para felicidade ou tristeza. Ross Buck e Benson Ginsburg, “Communicative Genes and the Evolution of Empathy” [Gens Comunicativos e a Evolução da Empatia], *Empathic Accuracy*

[Precisão Empática], editado por William Ickes (Nova York: Guilford Press, 1997).

10. O designer temperamental: William A. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” [Condições Psicológicas do Engajamento e Desengajamento Pessoal no Trabalho], *Academy of Management Journal* 33 (1990).
11. Médicos empáticos: Howard Friedman e Robert DiMatteo, *Interpersonal Issues in Health Care* [Questões Interpessoais no Atendimento de Saúde] (Nova York: Academic Press, 1982).
12. As interrupções pelos médicos: H. B. Beckman e R. M. Frankel, “The Effect of Physician Behavior on the Collection of Data” [O Efeito do Comportamento do Médico na Coleta de Dados], *Annals of Internal Medicine* 101, 1984.
13. Os médicos que são processados não ouvem: Wendy Levinson e outros, “Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons” [A Comunicação Médico-Paciente: O Relacionamento com os Processos por Erro Médico de Médicos e Cirurgiões no Atendimento Básico], *Journal of the American Medical Association*, 19 fev. 1997.
14. O design empático: Dorothy Leonard e Jeffrey F. Rayport, “Spark Innovation Through Empathic Design” [Fazer Deflagrar a Inovação Através do Design Empático], *Harvard Business Review*, novembro/dezembro de 1997.
15. Desenvolvimento de produtos e serviço ao cliente: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
16. Anthony P. Carnevale e outros, *Workplace Basics: The Skills Employers Want* [Fundamentos do Local de Trabalho: As habilidades que Desejam os Empregadores] (American Society for Training and Development, Arlington, VA, e Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, Washington, DC, 1989).
17. A empatia limita as vendas: R. B. Marks, *Personal Selling* [Venda Personalizada] (Boston: Allyn and Bacon, 1991).
18. As vendas e a empatia: Bruce K. Pilling e Sevo Eroglu, “An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and

Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers' Evaluations" [Um Exame Empírico do Impacto da Empatia do Vendedor, do Profissionalismo e da Possibilidade de Venda de Mercadorias sobre as Avaliações dos Compradores no Varejo], *Journal of Personal Selling and Sales Management*, inverno de 1994.

19. A conduta extrovertida e alegre não leva a mais vendas: ver também Murray R. Barrick, Michael K. Mount e Judy P. Strauss, "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Meditating Effects of Goal Setting" [Conscienciosidade e Desempenho de Representantes de Vendas: O Teste dos Efeitos Meditativos da Fixação de Metas], *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).
20. Os maquiavélicos carecem de empatia, os confiantes a têm: Mark Davis e Linda Kraus, "Personality and Empathic Accuracy" [Personalidade e Precisão Empática], em Ickes, 1997, op. cit.
21. A surdez emocional de Sam: Hatfield e outros, *Emotional Contagion* [Contágio Emocional].
22. Evitando a empatia para resistir a se preocupar com os outros: Laura Shaw e outros, "Empathy Avoidance: Forestalling Feeling for Another in Order to Escape the Motivational Consequences" [Evitando a Empatia: Sustar Sentimentos por Outrem a fim de Fugir das Conseqüências Motivacionais], *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (1994).
23. Gerentes que se preocupam demais com os outros: ver, por exemplo, Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982).
24. A empatia e o bem coletivo: C. Daniel Batson e outros, "Empathy and the Collective Good: Caring for One of the Others in a Social Dilemma" [A Empatia e o Bem Coletivo: Preocupar-se com Um dos Demais num Dilema Social], *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (1995).
25. Os poderosos não têm empatia: ver, por exemplo, Hatfield e outros, *Emotional Contagion* [Contágio Emocional].

26. A continuação do fechamento da fábrica da GE: Deborah Sholl Humphreys, “Decline as a Natural Resource for Development” [O Declínio como um Recurso Natural do Desenvolvimento], monografia apresentada na reunião anual da Academy of Management, 1987.
27. O desenvolvimento de outras pessoas está em segundo lugar como a mais freqüente competência gerencial: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
28. Os gerentes de vendas e o desenvolvimento de outros: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
29. A competência dos conselheiros: Richard Boyatzis e James Burrus, “The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies” [O Coração do Desenvolvimento de Recursos Humanos: Competências de Aconselhamento], manuscrito não publicado, julho de 1995, bem como Boyatzis e Burrus, “Validation of a Competency Model” [Validação de um Modelo de Competência].
30. O desenvolvimento de outras pessoas — supervisores, gerentes e executivos: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
31. A orientação na carreira dá frutos: Christopher Orpen, “The Effect of Mentoring on Employees' Career Success” [O Efeito do Monitoramento sobre o Êxito na Carreira dos Empregados], *Journal of Social Psychology* 135 (1995); David Laband e Bernard Lentz, “Workplace Mentoring in the Legal Profession” [Monitoramento no Local de Trabalho na Profissão Jurídica], *Southern Economics Journal*, janeiro de 1995.
32. A orientação dada por executivos de alto nível: David Peterson e outros, “Management Coaching at Work: Current Practices in Fortune 250 Companies” [Orientação de Gerenciamento no Trabalho: Práticas Atuais em Companhias da Lista das 250 Mais da *Fortune*], monografia apresentada na conferência anual da American Psychological Association, em Toronto, agosto de 1996.
33. Ensinando aos superiores: Spencer e Spencer, *Competence at Work*

[A Competência no Trabalho].

34. O silêncio prejudica a autoconfiança tanto quanto o comentário negativo: Paulette A. McCarty, “*Effects of Feedback on the Self-confidence of Men and Women*” [Efeitos dos Comentários sobre a Autoconfiança de Homens e Mulheres], *Academy of Management Journal* 29 (1986).
35. Os marinheiros com baixo desempenho: K. S. Crawford e outros, “Pygmalion at Sea: Improving the Work Effectiveness of Low Performers” [Pigmalião no Mar: Melhorando a Eficácia no Trabalho de Marinheiros com Baixo Desempenho], *Journal of Applied Behavioral Science* 16 (1980).
36. Orientação socrática: Mark Lepper e outros, “Motivational Techniques of Expert Human Tutors” [Técnicas Motivacionais de Tutores Humanos Especializados], *Computers as Cognitive Tools* [Computadores como Ferramentas Cognitivas], editado por S. P. Lajoie e S. J. Derry (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993).
37. Orientação demais, gerenciamento de menos: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
38. Sandoz Pharmaceuticals: em *The Competency Model Handbook* [O Manual do Modelo de Competência], editado por Richard H. Rosier, vol. 2 (Boston: Linkage, 1995).
39. A empatia nas vendas bem-sucedidas: Donald McBane, “Empathy and the Salesperson: A Multidimensional Perspective” [A Empatia e o Vendedor: Uma Perspectiva Multidimensional], na *Psychology and Marketing* 12 (1995).
40. O gerente prestativo: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
41. A história de Nancy Cohen: Jennifer Steinhauser, “Whatever Happened to Service?” [O Que Aconteceu com o Atendimento?], *The New York Times*, 4 mar. 1997.
42. Orientação para o serviço ao cliente: para maiores detalhes, ver Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
43. O levantamento pela Yankelovich do grau de satisfação dos clientes:

citado por Steinhauer, “Whatever Happened to Service?” [O Que Aconteceu com o Atendimento?].

44. Falhas no *The Bell Curve*: O livro ignora dados que mostram que a diferença entre negros e brancos encontrada na pontuação de QI entre norte-americanos não se confirma nas culturas caribenhas, onde os negros não são um grupo oprimido. Além disso, em todas as sociedades em que há uma classe privilegiada e um grupo oprimido, encontra-se a mesma distribuição de pontuação de QI existente entre negros e brancos norte-americanos. Isso indica que o efeito se deve a condições econômicas e sociais, e não à raça. O livro também deixa de mencionar os dados que mostram que quando os membros de um grupo oprimido emigram para uma cultura onde não são vítimas de opressão, a diferença de QI desaparece em apenas uma geração. Ver *The Rising Curve: Long Term Gains in IQ* [A Curva Ascendente: Ganhos de Longo Prazo no QI], editado por Ulric Neisser (Washington, DC: APA Press), 1998.
45. A ameaça do estereótipo: Claude M. Steele, “A Threat in the Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance” [Uma Ameaça no Ar: Como os Estereótipos Moldam a Identidade e o Desempenho Intelectuais], *American Psychologist*, junho de 1997.
46. As razões pelas quais as mulheres são impedidas de ascender à liderança empresarial: “Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects” [As Mulheres na Liderança Empresarial: Progresso e Perspectivas], *Catalyst*, Nova York, 1996.
47. O preconceito no ambiente de trabalho contra chefes do sexo feminino: a pesquisa realizada por Alice Eagly, na Universidade do Noroeste, foi referida no *The American Psychological Association Monitor*, agosto de 1997.
48. As mulheres em matemática, engenharia e ciências: N. M. Hewitt e E. Seymour, “Factors Contributing to High Attrition Rates Among Science and Engineering Undergraduate Majors” [Fatores que Contribuem para Altos Índices de Desistência entre Diplomandos em Ciências e Engenharia], relatório apresentado à Fundação Alfred P. Sloan, 1991.

49. Gerentes: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
50. As pessoas têm maior dificuldade em *ler* as emoções de outra quando esta provém de um grupo com o qual não estão familiarizadas. Por exemplo, quando as pessoas de outros países tentam *ler* as emoções de norte-americanos no PONS [*Profile of Nonverbal Sensitivity*, ou seja, Perfil de Sensibilidade Não-verbal], saem-se tanto pior quanto mais diferentes são suas culturas da dos Estados Unidos. Robert Rosenthal, Judith Hall e outros, *Sensitivity to Nonverbal Communications: The PONS Test* [Sensibilidade a Comunicações Não-verbais: O Teste PONS] (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1979).
51. David A. Thomas e Robin J. Ely, “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity” [Dando Importância às Diferenças: Um Novo Paradigma para Gerenciar a Diversidade], *Harvard Business Review*, setembro/outubro de 1996.
52. Thomas e Ely, “Making Differences Matter” [Dando Importância às Diferenças].
53. Thomas e Ely, “Making Differences Matter” [Dando Importância às Diferenças].
54. O diplomata com percepção política foi descrito por David McClelland na sua introdução ao livro de Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
55. A chave para as vendas: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
56. Percepção objetiva de gerentes e executivos de alto nível: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
57. O executivo da companhia petrolífera e o grupo chinês em silêncio: contado no *The Competency Model Handbook* [O Manual do Modelo de Competência], vol. 3, editado por Richard Rosier.

Capítulo 8 — As Artes da Influência

1. A transmissão de estado de ânimo em dois minutos de silêncio:

- Howard Friedman e Ronald Riggio, “Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion” [O Efeito das Diferenças Individuais na Expressividade Não Verbal sobre a Transmissão de Emoção], *Journal of Nonverbal Behavior* 6 (1981).
2. Sigal Barsade, “The ripple effect: emotional contagion in groups” [O efeito de marolas: o contágio emocional em grupos], monografia, Escola de Administração de Empresas de Yale, 1998; Sigal Barsade e Donald E. Gibson, “Group emotion: A view from the top and bottom” [Emoção de Grupo: Uma Visão de Alto a Baixo], *Research on Managing Groups and Teams* [Pesquisa sobre o Gerenciamento de Grupos e Equipes], editado por D. Gruenfeld e outros (Greenwich, Conn: JAI Press, no prelo, 1998).
 3. O sorriso é a expressão facial mais contagiante e o mero sorriso aciona a felicidade: Robert Levenson e Anna Rueff, “Emotional Knowledge and Rapport” [Conhecimento Emocional e *Rapport*], *Empathic Accuracy* [Precisão Empática], editado por William Ickes (Nova York: Guilford Press, 1997).
 4. O caminho da transmissão emocional: Hatfield e outros, 1994, op. cit.
 5. O impacto da destreza emocional: Howard Friedman e outros, “Understanding and Assessing Non-verbal Expressiveness: The Affective Communication Test” [Compreensão e Avaliação da Expressividade Não-verbal: O Teste de Comunicação Afetiva], *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (1980).
 6. O representante que não fazia papel de intérprete: citado em *The Competency Model Handbook* [O Manual do Modelo de Competência], editado por Richard H. Rosier, vol. 3 (Boston, Linkage, 1996).
 7. O modelo de competência para os consultores de alto desempenho da Deloitte and Touche: *The Competency Model Handbook* [O Manual do Modelo de Competência], editado por Rosier, vol. 3.
 8. O impacto em supervisores, gerentes e executivos: Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982).

9. Serviços de qualidade: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
10. Um atendimento espetacular: Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos para um Desempenho de Alto Nível] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993).
11. O executivo da empresa petrolífera e o cafezinho sossegado: citado em *The Competency Model Handbook* [O Manual do Modelo de Competência], editado por Rosier, vol. 3.
12. Rapport nas vendas: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
13. Utilização de dirigentes locais: Sander Larkin, resposta na *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1996.
14. Quando as decisões estratégicas são ignoradas: Paul C. Nutt, professor de administração de empresas, Universidade Estadual de Ohio, mencionado na *Fast Company*, outubro/novembro de 1997.
15. O poder às custas de outras pessoas é um fator negativo: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
16. A linha telefônica aberta de Jerry Kalov: Michelle Conlin, “The Truth” [A Verdade], *Forbes*, 10 fev. 1997.
17. Comunicações más: *Newsweek*, 12 ago. 1996.
18. Saber ouvir e a comunicação eficaz: John Haas e Christa Arnold, “An Examination of the Role of Listening in Judgements of Communication Competence in Co-workers” [Um Exame do Papel de Ouvir nas Avaliações da Competência em Comunicação entre Colegas], *The Journal of Business Communication*, abril de 1995.
19. Auto-regulamentação e comunicação: Walter V. Clarke Associates, Pittsburgh, abril de 1997.
20. As virtudes de ser um quadro-negro emocional limpo para a interação social: ver Ralph Eber e outros, “On Being Cool and Collected: Mood Regulation in Anticipation of Social Interaction” [Sobre Ficar Sereno e Composto: Regulamentação do Estado de Ânimo como Preparação para a Interação Social], *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (1996).

21. *Distante*: Goffman citou como o melhor exemplo de alguém que *está distante* as pessoas com enfermidades mentais, que exibem seus estados de ânimo privados em lugares públicos. Erving Goffman, *Behavior in Public Places* [O Comportamento em Lugares Públicos] (Nova York: Free Press, 1963).
22. O apreço universal pela compostura: ver S. M. Lyman e M. B. Scott, “Coolness in Everyday Life” [A Serenidade na Vida Quotidiana], *The Sociology of the Absurd* [A Sociologia do Absurdo], editado por S. M. Lyman e M. B. Scott (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1968).
23. Os comunicadores eficazes mantêm a compostura: “Activity Vector Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence” [Análise de Vetor de Atividade: Algumas Aplicações aos Conceitos de Inteligência Emocional], Walter Clarke Associates, Pittsburgh, junho de 1996.
24. A extroversão não é um trunfo em todos os contextos: Greg L. Stewart e Kenneth P. Carson, “Personality Dimensions and Domains of Service Performance: A Field Investigation” [Dimensões da Personalidade e Domínios do Desempenho em Serviços: Uma Investigação de Campo], *Journal of Business and Psychology* 9 (1995).
25. Charlene Barshefsky em negociação: Elsa Walsh, “The Negotiator” [A Negociadora], *The New Yorker*, 18 mar. 1996.
26. A negociação como forma de cooperação: Kerbert Kelman, “Negotiation as Interactive Problem-solving” [A Negociação como Resolução Interativa de Problemas], *International Negotiation* 1 (1996).
27. As relações entre fabricante e varejista e os estilos de negociação: Shankar Ganesan, “Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships” [As Estratégias de Negociação e a Natureza dos Relacionamentos de Canal], *Journal of Marketing Research*, maio de 1993.
28. O confronto no Harlem: Linda Lantieri e Janet Patti, *Waging Peace in Our Schools* [Como Promover a Paz em Nossas Escolas] (Boston: Beacon Press, 1996).

29. As histórias paralelas de Ronald W. Allen e Gerald Grinstein: Martha Brannigan e Joseph B. White, “Why Delta Airlines Decided It Was Time for CEO to Take Off” [Por que a Delta Airlines Decidiu que Estava na Hora de o Diretor Executivo Decolar], *Wall Street Journal*, 30-31 mar. 1997; Phyllis Berman e Roula Khalaf, “Sweet-talking the Board” [Levando a Junta na Conversa], *Forbes*, 15 mar. 1993.
30. Lou Gerstner: citado no artigo “On the Road with Chairman Lou” [Viajando com o Presidente Lou], por Stephen Lohr, *New York Times*, 26 jun. 1994.
31. O poder do sorriso de Ronald Reagan: G. J. McHugo e outros, “Emotional Reactions to a Political Leader's Expressive Displays” [Reações Emocionais às Manifestações Expressivas de um Líder Político], *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (1985). Havia um lado negativo na capacidade de inteligência emocional de Reagan, na medida em que ele demonstrava uma certa falta de autopercepção, ou mesmo se auto-enganava. Em certas ocasiões, demonstrava não saber a diferença entre os filmes que tinha visto ou as histórias que tinha ouvido e os fatos em si. Uma vez, Reagan fez Yitzhak Shamir, então primeiro-ministro de Israel, ficar com os olhos cheios d’água com uma história sobre sua época servindo no Serviço de Comunicações do Exército dos Estados Unidos, filmando as atrocidades dos campos de extermínio alemães, no final da Segunda Guerra Mundial. O problema foi que Reagan passou toda a guerra em Hollywood, fazendo recrutamento para as unidades de filmagem do exército. Entretanto, ele tinha assistido à exibição de alguns trechos dos filmes dos campos e, aparentemente, convenceu-se de que havia estado lá. Ver Michael Korda, “Prompting the President” [Dando as Dicas para o Presidente], *The New Yorker*, 6 out. 1997.
32. Líder positivo, estado de ânimo positivo do grupo: J. M. George e K. Bettenhausen, “Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context” [A Compreensão do Comportamento Pró-social, Desempenho de Vendas e Substituição de Pessoal: Uma Análise no Nível de Grupo num Contexto de Prestação de Serviços], *Journal of*

Applied Psychology 75 (1990).

33. Expressividade: Howard S. Friedman e outros, “Understanding and Assessing Non-verbal Expressiveness: The Affective Communication Test” [A Compreensão e a Avaliação da Expressividade Não-verbal: O Teste da Comunicação Afetiva], *Journal of Nonverbal Behavior* 6 (1981).
34. Sinceridade e carisma: Patricia Wasielewski, “The Emotional Basis of Charisma” [A Base Emocional do Carisma], *Symbolic Interaction* 8 (1985).
35. Na análise que fiz (sem pesos ponderados) dos modelos de competência de liderança em organizações pelo mundo afora, a proporção entre as competências baseadas na inteligência emocional listadas e as competências cognitivas e o conhecimento especializado era de cerca de 80%. Entretanto, em muitos modelos empresariais de competência de liderança, 100% dos ingredientes listados derivavam da inteligência emocional. Uma análise com pesos ponderados, realizada pela Hay/McBer, colocou logo abaixo de 90% o valor da competência emocional como fator de contribuição para uma liderança destacada. Ver Apêndice 2.
36. Comparação transcultural de competências de diretores executivos: Lyle Spencer Jr. e outros, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* [Métodos de Avaliação de Competência: História e Estado Atual] (Boston: Hay/McBer, 1997). Os diretores executivos que foram objeto do estudo estavam no Japão, China, Filipinas, Canadá, Estados Unidos, México, Venezuela, Reino Unido, Bélgica, França, Alemanha, Espanha e Itália. Essa receita de excelência na liderança parece ser semelhante em todo o mundo. As diferenças de uma região para outra se dão nos matizes de como as competências se manifestam em cada cultura determinada.
37. Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better* [Além da Ambição: Como os Gerentes Empenhados Podem Liderar Melhor e Viver Melhor] (São Francisco: Jossey-Bass, 1991).
38. Os comandos na marinha norte-americana: Wallace Bachman, “Nice

Guys Finish First: SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands” [Os Bons Sujeitos Chegam na Frente: Uma Análise SYMLOG de Comandos da Marinha dos Estados Unidos], *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research* [O Profissional do SYMLOG: As Aplicações da Pesquisa de Pequenos Grupos], editado por Richard Brian Polley e outros (Nova York: Praeger, 1988).

39. O estilo emocional nos comandos da marinha: *The SYMLOG Practitioner* [O Profissional do SYMLOG], editado por Polley e outros.
40. O gerente que fincou o pé: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
41. O autocontrole e os gerentes: David C. McClelland e Richard Boyatzis, “The Leadership Motive Profile and Long-term Success in Management” [O Perfil de Motivação da Liderança e o Êxito de Longo Prazo no Gerenciamento], *Journal of Applied Psychology* 67 (1982).
42. O autocontrole e as metas organizacionais: Boyatzis, *The Competent Manager* [O Gerente Competente].
43. A revelação tida por John Patrick na IBM: a história foi contada por Eric Ransdell, “IBM's Grassroots Revival” [A Ressurreição dos Escalões Inferiores na IBM], *Fast Company*, outubro/novembro de 1997.
44. A autoconfiança e o florescimento nas mudanças: Jane Howell e Bruce Avolio, “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance” [Liderança de Transformação, Liderança de Compromisso, Foco de Controle e Apoio à Inovação: Elementos-chave de Predição do Desempenho de Unidade de Atividades Consolidadas], *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).
45. Liderança de transformação: M. B. Bass, *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications* [Manual de Liderança de Bass e Stodgill: Teoria, Pesquisa e

Aplicações], 3º ed. (Nova York: Free Press, 1990).

46. A liderança de transformação: ver o debate em Blake E. Ashforth e Ronald H. Humphreys, “Emotion in the Workplace: An Appraisal” [A Emoção no Local de Trabalho: Uma Apreciação], *Human Relations* 48 (1995).
47. A liderança de transformação congrega esforços maiores: R. J. House e outros, “Charismatic and Non-charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness” [Líderes Carismáticos e Não-Carismáticos: Diferenças de Comportamento e de Eficácia], *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* [A Liderança Carismática: O Fator Impalpável da Eficácia Organizacional] (São Francisco: Jossey-Bass, 1988).
48. O teste da liderança de transformação numa companhia canadense de serviços financeiros: Howell e Avolio, “Transformational Leadership” [Liderança de Transformação].
49. Gerenciamento *versus* liderança: John Kotter, “What Leaders Really Do” [O Que de Fato Fazem os Líderes], *Harvard Business Review*, maio/junho de 1990.

Capítulo 9 — A Colaboração, as Equipes e o QI do Grupo

1. A reunião de 1982: John Markoff, “The Soul of a New Economy” [A Alma de uma Nova Economia], *New York Times*, 29 dez. 1997.
2. John Doerr: entrevista a Michael S. Malone, “John Doerr's Startup Manual” [O Manual de Lançamento de John Doerr], *Fast Company*, fevereiro/março de 1997.
3. A necessidade da cooperação como uma força para moldar o cérebro durante o processo evolutivo foi aventada, talvez pela primeira vez, por Alison Jolly, em “Lemur Social Behaviour and Primate Intelligence” [O Comportamento Social do Lêmure e a Inteligência dos Primatas], *Science* 153 (1966).
4. O principal teórico sobre esse tema é David S. Wilson, “Incorporating Group Selection into the Adaptationist Program: A Case Study Involving Human Decision-making” [A Incorporação da Seleção em

Grupo no Programa Adaptacionista: Um Estudo de Caso Envolvendo a Tomada de Decisão Humana], *Evolutionary Social Psychology* [Psicologia Social Evolucionista], editado por J. Simpson e D. Kendrick (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997). Alguns psicólogos evolucionistas se concentram na capacidade humana de enganar a outros como uma fonte de vantagem competitiva, menosprezando os benefícios maiores dados à sobrevivência de um grupo pelos atos mais difundidos de cooperação e ajuda mútua, essenciais para a própria sobrevivência do grupo.

5. A vantagem evolutiva da cooperação no processo evolutivo humano pode ser vislumbrada entre bandos de chimpanzés. Jane Goodall relatou que as fêmeas que contam com alianças de cooperação particularmente fortes com outras fêmeas têm um índice mais alto de sobrevivência de bebês e de filhas que amadurecem mais depressa e produzem uma descendência com maior rapidez. Anne Pusey, Jennifer Williams e Jane Goodall, “The Influence of Dominance Rank on Reproductive Success of Female Chimpanzees” [A Influência da Hierarquia de Predomínio sobre o Êxito Reprodutivo das Chimpanzés Fêmeas], *Science*, 8 ago. 1997.
6. A cooperação e um radar do egoísmo: descrito por Burce Bower, “Return of the Group” [A Volta do Grupo], *Science News*, 18 nov. 1995.
7. O cérebro humano evoluiu a fim de lidar com o desafio da vida em grupo: a principal defensora dessa teoria é Denise Cummins, psicóloga evolucionista e autora de *Human Reasoning: An Evolutionary Perspective* [O Raciocínio Humano: Uma Perspectiva Evolutiva] (Cambridge, MA: Bradford/MIT Press, 1997).
8. O tamanho do neocórtex é proporcional ao tamanho do grupo: T. Sawaguchi e H. Kudo, “Neocortical Development and Social Structures in Primates” [O Desenvolvimento Neocortical e as Estruturas Sociais dos Primatas], *Primates* 31 (1990).
9. As pressões sociais impulsionaram a evolução do cérebro: ver Cummins, *Human Reasoning* [O Raciocínio Humano.
10. Qual é a percentagem de conhecimento armazenada na sua mente?:

Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como ser um Profissional de Destaque] (Times Books, 1998).

11. O intelecto não pára na minha pele: Howard Gardner, *Frames of Mind* [Estados de Espírito] (Nova York: Basic Books, 1993).
12. Os grupos tiram notas mais altas do que os indivíduos: G. W. Hill, “Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better than One?” [O Desempenho do Grupo *Versus* o Desempenho Individual: N+1 Cabeças Serão Melhores do que Uma?], *Psychological Bulletin* 91 (1982).
13. A memória coletiva nas equipes: Roger Dixon, *Interactive Minds* [Mentes Interativas] (Nova York: Cambridge University Press, 1996).
14. Equipes simuladas de gerenciamento: R. Meredith Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail* [As Equipes de Gerenciamento: Por Que Têm Êxito ou Fracassam] (Londres: Halstead Press, 1982); R. Meredith Belbin, *Team Roles at Work* [Papéis das Equipes no Trabalho] (Londres: Butterworth-Heinemann, 1996).
15. Os primeiros a desenvolverem o conceito do QI do grupo foram Wendy M. Williams e Robert J. Sternberg, “Group Intelligence: Why Some Groups Are Better than Others” [A Inteligência do Grupo: Por Que Alguns Grupos São Melhores do que Outros], *Intelligence* 12 (1988). Eles definem a inteligência do grupo como “a inteligência funcional de um grupo de pessoas que trabalham como uma unidade”.
16. O estudo clássico: Williams e Sternberg, “Group Intelligence” [A Inteligência do Grupo].
17. Os elementos críticos para a eficácia: Michael A. Campion e outros, “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension” [As Relações Entre as Características e a Eficácia da Equipe de Trabalho: Uma Reprodução e Extensão], *Personnel Psychology* 49 (1996).
18. Jeffrey Katzenberger, tal como foi observado por Nathan Myhrvold, da Microsoft, e descrito por Ken Auletta, em “The Microsoft Provocateur” [O Provocador da Microsoft], *The New Yorker*, maio de 1997.

19. Trabalhadores do conhecimento e as redes: Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como Ser um Profissional de Destaque].
20. Tempo economizado através de boas redes: Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como Ser um Profissional de Destaque].
21. A força da aliança entre as novas empresas de alta tecnologia e os capitalistas de risco: “Venture Capitalists” [Os Capitalistas de Risco], *The Economist*, 25 jan. 1997.
22. Pessoas de quem depende o desempenho: citado por John Kotter, *Power in Management* [O Poder no Gerenciamento] (Nova York: AMACOM, 1979).
23. Os gerentes de nível superior que sabem criar vínculos: Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982); Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better* [Além da Ambição: Como os Gerentes Empenhados Podem Liderar Melhor e Viver Melhor] (São Francisco: Jossey-Bass, 1991).
24. Favores cuidadosamente selecionados: Kelley, *How to Be a Star at Work* [Como Ser um Profissional de Destaque].
25. Marks and Spencer e outros varejistas estão criando vínculos de confiança com seus fornecedores: Nirmalya Kumar, “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships” [O Poder da Confiança nos Relacionamentos Fabricante-Varejista], *Harvard Business Review*, novembro/dezembro de 1996.
26. Kraft Foods: Ken Parch, “Partnering: A Win-Win Proposition... or the Latest Hula Hoop in Marketing?” [Criar Parceiros: Uma Idéia em que Todos Ganham... ou o Mais Recente Bambolê na Comercialização?], *Supermarket Business*, maio de 1991.
27. Kumar, “The Power of Trust” [O Poder da Confiança].
28. O relacionamento de trabalho como se fosse um *casal*: James Krantz, “The Managerial Couple: Superior — Subordinate Relationships as a Unit of Analysis” [O Casal Gerencial: Os Relacionamentos Superior — Subordinado como Unidade de Análise], *Human Resource*

Management, verão de 1989.

29. Identificação projetiva: o melhor trabalho sobre esse processo insidioso é a obra clássica de Thomas Ogden, *Projective Identification and Psychotherapeutic Technique* [A Identificação Projetora e a Técnica Psicoterapêutica] (Nova York: Jason Aronson, 1991).
30. A Owens Corning e a SAP: “Owens Corning: Back from the Dead” [Owens-Corning: De Volta do Mundo dos Mortos], *Fortune*, 26 mai. 1997.
31. As equipes de trabalho autogerenciadas: citado em Lawler e outros, *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1.000 Companies* [Envolvimento dos Empregados e Gerenciamento de Qualidade Total: Condutas e Resultados em Companhias Listadas nas 1.000 Mais da *Fortune*] (São Francisco: Jossey-Bass, 1992).
32. As vantagens das equipes de trabalho autogerenciadas: Richard Moreland e outros, “Training People to Work in Groups” [Treinamento de Pessoas para Trabalharem em Grupos], *Applications of Theory and Research on Groups to Social Issues* [Aplicações da Teoria e da Pesquisa sobre Grupos para Questões Sociais], editado por R. S. Tinsdale (Nova York: Plenum, 1997).
33. A produção de uma excelente equipe numa fábrica de fibra de poliéster foi de 15,5 milhões de quilos por ano, enquanto as equipes medianas produziam 12 milhões de quilos por ano. O valor da fibra produzida por equipes medianas foi de 33,6 milhões de dólares por ano e o das equipes ótimas foi de 43,4 milhões de dólares. O total dos salários de uma equipe era de apenas 270 mil dólares. Fonte: palestra feita por Lyle Spencer Jr. na International Family Business Programs Association, em Northampton, MA, 11 de julho de 1997.
34. O perfil de realização da equipe: Lyle Spencer Jr. e outros, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* [Métodos de Avaliação de Competência: História e Estado Atual] (Boston: Hay/McBer, 1997).
35. Jean Brittain Leslie e Ellen Van Velsor: “A Look at Derailment Today: North America and Europe” [Um Olhar sobre o

Descarrilamento na Atualidade: América do Norte e Europa], Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1996.

36. A liderança de equipe como a competência mais freqüente dos gerentes: Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos para um Desempenho de Alto Nível] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993).
37. Os estudos de equipes foram apresentados por Lyle Spencer Jr. e Charles Morrow, na Conferência Internacional sobre Ferramentas Baseadas na Competência e Aplicações para Impulsionar o Desempenho Organizacional, Londres, outubro de 1997.
38. Havia maneiras diferentes pelas quais as equipes podiam traduzir suas competências em eficácia de equipe. Nem todas as equipes de ótimo desempenho se destacavam na totalidade dessas modalidades. Uma combinação bem-sucedida, por exemplo, combinou o impulso para melhorar com uma vigorosa concentração interpessoal, assegurando que a equipe fosse coesa e harmônica no seu trabalho conjunto. Outra maneira de se destacar combinava o ímpeto para melhorar com uma percepção externa, enfatizando o atendimento das necessidades e a formação de vínculos com outras partes da companhia.
39. A tomada de decisões estratégicas nas equipes de gerenciamento. Allen C. Amason, “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams” [A Distinção dos Efeitos de Conflitos Funcionais e Disfuncionais na Tomada de Decisões Estratégicas: Superação de um Paradoxo para as Equipes de Gerenciamento de Alto Nível], *Academy of Management Journal* 39 (1996).
40. A equipe de Engenharia da Data General: Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* [A Alma de uma Nova Máquina] (Boston: Little, Brown, 1981).
41. A análise da equipe da Data General: Lee Bolman and Terrence E. Deal, “What Makes a Team Work?” [O Que Faz uma Equipe Funcionar?], *Organizational Dynamics*, vol. 23, 1992.

42. As equipes de R&D farmacêuticos: Richard E. Boyatzis e outros, “Entrepreneurial Innovation in Pharmaceutical Research and Development” [Inovação Empreendedora na Pesquisa e Desenvolvimento Farmacêuticos], *Human Resource Planning* 15 (1990).
43. O líder de fato: ver Wilson, “Incorporating Group Selection” [A Incorporação da Seleção em Grupo].
44. Os líderes de equipes precisam se conter: ver, por exemplo, L. E. Anderson e W. K. Balzer, “The Effects of Timing of Leaders’ Opinions on Problem-solving Groups: A Field Experiment” [Os Efeitos da Oportunidade das Opiniões dos Líderes sobre os Grupos de Resolução de Problemas: Um Experimento de Campo], *Group and Organizational Studies* 16 (1991).
45. As equipes de trabalho autogerenciadas: Susan G. Cohen e outros, “A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness” [Um Modelo de Predição da Eficácia de Equipes de Trabalho Autogerenciadas], *Human Relations* 49 (1996).
46. Uma metaanálise de estudos com centenas de equipes autogerenciadas constatou que as que não tinham supervisores alcançavam melhor desempenho do que as que possuíam supervisores: R. I. Beekunm, “Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad?” [Avaliação da Eficácia das Intervenções Sócio-técnicas: Antídoto ou Moda?], *Human Relations* 47 (1989).
47. A reunião transfuncional desastrosa: Daniel R. Denison e outros, “From Chimneys to Cross-functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model” [Das Chaminés para as Equipes Transfuncionais: Desenvolvimento e Convalidação de um Modelo de Diagnóstico], *Academy of Management Journal* 39 (1996).
48. Os sinais de um grupo em estado de fluência são examinados no que Warren Bennis chama *Grupos Superiores*, em seu estudo clássico sobre meia dúzia de equipes notáveis. Esses grupos exibem as características de pessoas que coletivamente começam a fluir. Isso faz sentido, já que, em estado de fluência, as pessoas sentem-se

superando a si mesmas. É em tais condições que se constituem em grupos realmente extraordinários. Warren Bennis e Patricia Ward Biederman, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* [Organizar Gênios: Os Segredos da Colaboração Criativa] (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).

49. Feynman citado na obra de Bennis e Biederman.
50. “Eu trabalho para vencer”: Kidder, *The Soul of a New Machine* [A Alma de uma Nova Máquina].

Capítulo 10 — O Erro de Um Bilhão de Dólares

1. O estudo de caso de competência emocional na American Express foi posto à minha disposição por Kate Cannon, diretora de desenvolvimento de liderança na American Express Financial Advisors.
2. As mudanças cerebrais na Promega foram medidas com o método mais moderno, uma ressonância magnética funcional antes e outra depois do treinamento. Os que fizeram o treinamento foram comparados com um grupo, formado aleatoriamente, de colegas que ainda não tinham tido esse treinamento. Os dados foram coligidos por Richard Davidson, diretor do Laboratório de Neurociência Afetiva da Universidade de Wisconsin. O treinamento em conscientização foi ministrado por Jon Zabat-Zinn, diretor do Programa de Estresse e Descontração da Faculdade de Medicina da Universidade de Massachusetts, em Worcester.
3. O treinamento em empatia: ver, por exemplo, H. J. Smith e outros, “Just a Hunch: Accuracy and Awareness in Person Perception” [Apenas um Palpite: Precisão e Consciência na Percepção das Pessoas], *Journal of Nonverbal Behavior* 15 (1991). Embora as mulheres, em média, se saiam melhor do que os homens em testes de empatia, a diferença que possa existir em função de sexo pode ser neutralizada treinando-se os homens para serem tão precisos na leitura das emoções quanto as mulheres. Ver *Empathic Accuracy* [Precisão Empática], editado por William Ickes. Nova York: Guilford

Press, 1997).

4. O resultado prolongado do treinamento em empatia: William Ickes e outros, “Studying Empathic Accuracy in a Clinically Relevant Context” [Estudo da Precisão Empática num Contexto Clinicamente Relevante], *Empathic Accuracy* [Precisão Empática], editado por Ickes.
5. Os adultos são superiores aos adolescentes em termos de inteligência emocional: John D. Mayer, David R. Caruso e Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence” [A Inteligência Emocional Satisfaz os Padrões Tradicionais de uma Inteligência], monografia não publicada, 1997.
6. A inteligência emocional aumenta com a idade: Reuven Bar-On e outros, *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual* [Levantamento de Quociente Emocional: Manual Técnico] (Toronto: Multi-Health Systems, 1997).
7. A melhoria mais significativa nas pessoas com mais de 25 anos de idade: Ronald Ballou e outros, “Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals” [Uma Bolsa de Aprendizado da Vida Inteira: Um Programa de Desenvolvimento de Executivos para Profissionais Avançados], monografia não publicada, Weatherhead School of Management, 1997.
8. O caso de Henry e Lai: Kalley, *How to be a Star at Work* [Como ser um Profissional de Destaque] (Times Books, 1998).
9. Pouca correlação entre conhecimento de uma competência e o comportamento no trabalho: Bruce Tracey e outros, “Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment” [Aplicação de Habilidades Adquiridas ao Trabalho: A Importância do Ambiente de Trabalho], *Journal of Applied Psychology* 80 (1995).
Um exame mais geral das correlações entre o que as pessoas aprendem em programas de treinamento e o que de fato levam de volta consigo para sua vida cotidiana constatou que mais da metade das correlações registradas entre aprendizado e comportamento eram decepcionantemente baixas. Ou seja, é comum que as pessoas não

ponham em prática o que aprenderam. Ver G. M. Alliger e E. A. Janak, “Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later” [Os Critérios de Kirkpatrick para Níveis de Treinamento: Trinta Anos Depois], *Personnel Psychology* 42 (1989).

10. Todos os treinamentos devem ser considerados iguais: Scott I. Tannenbaum e Gary Yukl, “Training and Development in Work Organizations” [Treinamento e Desenvolvimento em Organizações de Trabalho], *Annual Review of Psychology* 43 (1992).
11. Os hábitos fortalecem as vias neurais: Gerald Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection* [O Darwinismo Neural: A Teoria da Seleção Neurônica dos Grupos] (Nova York: Basic Books, 1987).
12. Princípios do aprendizado baseados em experimentos triviais: Tannenbaum e Yukl, “Training and Development” [Treinamento e Desenvolvimento].
13. A solicitação do diretor executivo esclarecido: Charley C. Morrow e outros, “An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-wide Training” [Uma Investigação do Efeito e da Utilidade Econômica do Treinamento no Âmbito da Empresa Inteira], *Personnel Psychology* 50 (1997).
14. A estimativa sombria da transferência de habilidades para o ambiente de trabalho nos treinamentos empresariais: Timothy T. Baldwin e J. Kevin Ford, “Transfer of Training” [Transferência do Treinamento], *Personnel Psychology* 41 (1988).
15. Dois terços das companhias não avaliaram o impacto do treinamento de competência emocional: resultados de levantamento de membro a membro no Benchmarking Forum, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, outubro de 1996.
16. O levantamento da ASTD: Laurie J. Bassi e outros, “The Top Ten Trends” [As Dez Tendências Mais Importantes], *Training*, novembro de 1996.
17. A atual avaliação do treinamento: ver Morrow e outros, “An Investigation of the Effect” [Uma Investigação do Efeito].
18. Dois programas para gerentes versaram sobre tópicos cognitivos ou

técnicos, não sobre competência emocional.

19. Embora o custo da avaliação feita pela companhia farmacêutica fosse uma parte insignificante do total do orçamento de treinamento, não foi feita a avaliação de todos os treinamentos realizados. Não obstante, na condição de esforço piloto, a empresa estabeleceu os métodos para uma avaliação continuada que presumivelmente poderia ser adotada como prática rotineira, a um custo muito inferior.
20. O principal efeito dos seminários de treinamento empresarial é aumentar a autoconfiança: Richard Boyatzis, “Consequences and Rejuvenation of Competency-based Human Resource and Organization Development” [Conseqüências e Rejuvenescimento do Desenvolvimento Baseado na Competência dos Recursos Humanos e da Organização], *Research in Organizational Change and Development* 9, 1993.
21. O exame atual do treinamento e desenvolvimento: Robert Dipboye, “Organizational Barriers to Implementing a Rational Model of Training” [Barreiras Organizacionais à Implementação de um Modelo Racional de Treinamento], *Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research* [O Treinamento para uma Força de Trabalho em Rápida Mutação: Aplicações da Pesquisa Psicológica], editado por M. A. Quinones e A. Ehrenstein (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).
22. Levantamento de companhias da lista das 500 *mais* da *Fortune*: William H. Clegg, “Management Training Evaluation: An Update” [Avaliação de Treinamento de Gerência: Uma Atualização], *Training and Development Journal*, fevereiro de 1987.
23. O Consortium on Emotional Intelligence in the Organization pode ser contactado através de meu co-presidente, Dr. Cary Cherniss, na Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers University, Piscataway, New Jersey 08855-0819.
24. O relatório final do Consortium pode ser obtido com o Dr. Cary Cherniss (ver nota 14) ou no website <http://www.EIConsortium.org>
25. A iniciativa da Weatherhead e os detalhes do curso de Avaliação e Desenvolvimento Gerencial estão expostos em *Innovation in*

Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning [Inovação no Ensino Profissional: Passos numa Jornada do Ensino para o Aprendizado], de Richard Boyatzis e outros (São Francisco: Jossey-Bass, 1995).

26. Essas competências abrangem, entre outras, autoconfiança, iniciativa, flexibilidade, autocontrole, empatia, persuasão, estabelecimento de redes, negociação, liderança de equipe e desenvolvimento de outras pessoas. Também estão incluídas habilidades analíticas e técnicas.
27. Avaliações: Boyatzis e outros, *Innovation in Professional Education* [Inovação no Ensino Profissional].
28. Acompanhamento de três anos: Ronald Ballou e outros, “Fellowship in Lifelong Learning” [A Camaradagem no Aprendizado da Vida Inteira]; Richard Boyatzis e Robert Wright, “Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective” [O Desenvolvimento da Competência no Ensino Universitário: Uma Perspectiva Longitudinal], apresentados na Primeira Conferência Mundial sobre Aprendizado Autodirigido, Boston, setembro de 1997.
29. Detalhes do programa JOBS: J. Curran, *A Manual for Teaching People Successful Job Search Strategies* [Manual para Ensinar as Pessoas Estratégias Vitoriosas de Busca de Emprego] (Ann Arbor: Michigan Prevention Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1992).
30. O desgaste da busca de emprego: Richard H. Price, “Psychosocial Impact of Job Loss on Individual and Families” [Impacto Psicossocial da Perda de Emprego sobre os Indivíduos e as Famílias], *Current Directions in Psychological Science* 1 (1992).
31. O programa JOBS: Robert Caplan, A. D. Vinokur e Robert Price, “Field Experiments in Prevention-focused Coping” [Experimentos de Campo para Lidar com Situações pela Concentração na Prevenção], *Primary Prevention Works* [A Prevenção Básica Dá Certo], editado por George Albee e Thomas Gulotta (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).

1. O planejamento estratégico é uma tarefa puramente cognitiva: ver, por exemplo, Chris Argyris e S. A. Schon, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* [A Teoria na Prática: O Aumento da Eficácia Profissional] (São Francisco: Jossey-Bass, 1974).
2. Os planejadores estratégicos necessitam de competências além do intelecto: David C. McClelland, “Assessing Competencies Associated with Executive Success Through Behavioral Interviews” [Avaliação de Competências Associadas com o Êxito como Executivo Através de Entrevistas sobre Comportamento], monografia não publicada, 1996.
3. Metodologia de ponta: esses métodos estão detalhados em muitas fontes como, por exemplo, Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* [A Competência no Trabalho: Modelos para um Desempenho de Alto Nível] (Nova York: John Wiley and Sons, 1993).
4. Avaliação de modelos de competência: ver, por exemplo, Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho]; David Dubois, *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change* [Melhoria do Desempenho Baseada na Competência: Uma Estratégia para a Mudança Organizacional] (Amherst, MA: HRD Press, 1993).
5. O Estudo de competência dos comissários de bordo: Spencer e Spencer, *Competence at Work* [A Competência no Trabalho].
6. Como qualquer outra competência emocional, é possível aprender a precisão empática em relação a pessoas muito diferentes de nós mesmos. Incluíamos treinamento para ler os sentimentos nas fisionomias de pessoas de culturas desconhecidas dos comissários de bordo. Também adaptamos a maneira como se tratava da empatia para atender às realidades transculturais desse trabalho. O resultado foi que, seis meses mais tarde, os funcionários de um grande centro de conexões aéreas no exterior, com o pior histórico relatando queixas dos passageiros, deixaram totalmente de receber reclamações.
7. As pessoas avaliam mal seus próprios níveis de empatia: Mark Davis e Linda Kraus, “Personality and Accurate Empathy” [Personalidade e

Empatia Precisa], *Empathic Accuracy* [Precisão Empática], editado por William Ickes (Nova York: Guilford Press, 1997).

8. Participei do desenvolvimento de uma medição de todo o espectro das capacidades de inteligência emocional, o *Emotional Competence Inventory* — 360 (ECI-360) [Levantamento de Competência Emocional-360], que pode ser obtido dos Emotional Intelligence Services, Sudbury, MA, 01776, e-mail: EISGlobal@AOL.com.
9. O plano de saúde do Sudoeste: em Mark R. Edwards e Ann J. Ewen, *360° Feedback* [Comentários de 360 Graus] (Nova York, AMACOM, 1996).
10. O uso dos comentários de 360 graus como uma marreta emocional: ver, por exemplo, “*Performance Review Input by Peers Catches on at More Firms*” [O Exame de Desempenho Feito por Colegas É Adotado por Mais Firms], *Los Angeles Times*, 17 abr. 1997.
11. A regra dos 20% está baseada em dados provenientes de uma ampla gama de programas de mudança de comportamento, mas sua conclusão parece se aplicar ao desenvolvimento e treinamento nas organizações. Ver James O. Prochaska e outros, *Changing for Good* [Mudando de Vez] (Nova York: Avon, 1994).
12. Perguntas para avaliar a predisposição: Prochaska e outros, *Changing for Good* [Mudando de Vez].
13. Motivação: Miguel Quinones, “Contextual Influences on Training Effectiveness” [Influências Contextuais sobre a Eficácia no Treinamento], *Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research* [O Treinamento para uma Força de Trabalho em Rápida Mutação: Aplicações da Pesquisa Psicológica], editado por M. A. Quinones e A. Ehrenstein (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).
14. Janelas de oportunidade: Ellen Van Velsor e Christopher Musselwhite, “The Timing of Training, Learning, and Transfer” [A Oportunidade do Treinamento, do Aprendizado e da Transferência], *Training and Development Journal*, agosto de 1996.
15. A motivação e a eficácia do treinamento: ver, por exemplo, Miguel Quinones, “Pretraining Context Effects: Training Assignment as

Feedback” [Efeitos do Contexto do Pré-treinamento: Missão de Treinamento como Comentário], *Journal of Applied Psychology* 80 (1995).

16. Adaptação do treinamento ao indivíduo: ver, por exemplo, Scott I. Tannenbaum e Gary Yukl, “Training and Development in Work Organizations” [Treinamento e Desenvolvimento em Organizações de Trabalho], *Annual Review of Psychology* 43 (1992).
17. Boyatzis: Richard Boyatzis e outros, *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* [Inovação no Ensino Profissional: Passos numa Jornada do Ensino para o Aprendizado] (São Francisco: Jossey-Bass, 1995).
18. Dividir metas grandes em metas menores: C. R. Snyder, *The Psychology of Hope* [A Psicologia da Esperança] (Nova York: Free Press, 1993).
19. Manter alta a esperança: Snyder, *The Psychology of Hope* [A Psicologia da Esperança].
20. Os *eus* possíveis: Hazel Markus e Peter Nurius, “Possible Selves” [Os Eus Possíveis], *American Psychologist* 41 (1989).
21. Os princípios básicos da prevenção de recaída estão em *Relapse Prevention* [Prevenção da Recaída], editado por Alan Marlatt e Judith Gordon (Nova York: Guilford Press, 1985). A adaptação para treinamento e desenvolvimento organizacional está descrita por Robert D. Marx, “Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change” [Prevenção da Recaída para o Treinamento Gerencial: Um Modelo de Manutenção da Mudança de Comportamento], *Academy of Management Review* 7 (1982), e Robert D. Marx, “Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies” [A Melhoria do Desenvolvimento Gerencial Através de Estratégias para a Prevenção da Recaída], *Journal of Management Development* 5 (1993).
22. Os comentários positivos elevam a autoconfiança e a transferência de habilidades para o trabalho: Quinones, “Contextual Influences on Training Effectiveness” [Influências Contextuais sobre a Eficácia no Treinamento].

23. A prática é melhor quando mantida por mais tempo: F. N. Dempster, “The Spacing Effect: A Case Study in the Failure to Apply the Results of Psychological Research” [O Efeito do Espaçamento: Um Estudo de Caso ao se Deixar de Aplicar os Resultados da Pesquisa Psicológica], *American Psychologist* 43 (1990).
24. O poder da prática: Lyle Spencer e Charley Morrow fizeram a análise dos dados fornecidos por Lyle Spencer, “Competency Assessment Methods: what works; assessment development and measurement” [Métodos para Avaliar Competência: o que funciona; desenvolvimento e medição da aquisição] (Hay/McBer, 1997).
25. Aprender demais: ver, por exemplo, Timothy T. Baldwin e J. Kevin Ford, “Transfer of Training” [A Transferência do Treinamento], *Personnel Psychology* 41 (1988)
26. Grande parte da pesquisa sobre os benefícios de períodos mais longos de esforço para a mudança de comportamento foi feita por Kenneth Howard e outros, “The Dose-Effect Relationship in Psychotherapy” [A Relação Dose-Efeito na Psicoterapia], *American Psychologist* 41 (1986); Kenneth Howard e outros, “Evaluation of Psychotherapy” [A Avaliação da Psicoterapia], *American Psychologist* 51 (1996).
27. Kathy E. Kram, “A Relational Approach to Career Development” [Um Enfoque Relacional do Desenvolvimento de Carreira], *The Career Is Dead — Long Live the Career* [A Carreira Morreu B Viva a Carreira], da Douglas T. Hall and Associates (São Francisco: Jossey-Bass, 1996).
28. Judith Jordan e outros (eds.), *Women’s Growth in Connections* [O Crescimento das Mulheres nas Conexões] (Nova York: Guilford Press, 1991). Como o título indica, o modo relacional de aprendizado mútuo chega com mais facilidade às mulheres do que aos homens (pelo menos nos Estados Unidos).
29. Os sistemas de companheiros: ver, por exemplo, R. K. Fleming e B. Sulzer-Azaroff, “Peer Management: Effects on Staff Teaching Performance” [Gerenciamento com Colegas: Os Efeitos sobre o Desempenho do Pessoal de Ensino], apresentado na 15ª Convenção Anual da Association for Behavioral Analysis, Nashville, Tennessee,

1990. Citado em Tannenbaum e Yukl, “Training and Development” [Treinamento e Desenvolvimento].

30. Modelos: existe uma farta documentação sobre o poder dos modelos positivos na mudança de comportamento, vindo desde o trabalho pioneiro de Albert Bandura. Ver, por exemplo, Albert Bandura, “Psychotherapy Based on Modeling Principles” [Psicoterapia Baseada nos Princípios dos Modelos], *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change: An Empirical Analysis* [Manual de Psicoterapia e Mudança de Comportamento: Uma Análise Empírica], editado por A. E. Bergin e S. L. Garfield (Nova York: John Wiley and Sons, 1971).
31. A imitação se concentra em pessoas em altas posições: ver, por exemplo, H. M. Weiss, “Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization” [A Imitação pelo Subordinado do Comportamento do Supervisor: O Papel do Modelo no Convívio Social Organizacional], *Organizational Behavior and Human Performance* 19 (1997).
32. Adotando os maus hábitos das pessoas em altas posições: Charles C. Manz e Henry P. Sims, “Beyond Imitation: Complex Behavioral and Affective Linkages Resulting from Exposure to Leadership Training Models” [Além da Imitação: Vinculações Complexas Comportamentais e Afetivas Resultantes do Contato com Modelos de Treinamento de Liderança], *Journal of Applied Psychology* 71 (1986).
33. As enfermeiras insensível e generosa: citado em Cary Cherniss, *Beyond Burnout* [Além da Exaustão], Nova York: Routledge, 1995.
34. Segurança psicológica: David Kolb e Richard Boyatzis, “Goal Setting and Self-Directed Behavior Change” [Estabelecimento de Metas e Mudança de Comportamento Autodirigida], *Human Relations* 23, 1970.
35. Clima de apoio determina a transferência: ver, por exemplo, Van Velsor e Musselwhite, “The Timing of Training” [A Oportunidade do Treinamento].
36. Banker’s Trust New York: noticiado na *Business Week*, 20 out. 1997.
37. Levantamento da avaliação do treinamento em companhias da lista

das 500 *mais* da *Fortune*: William H. Clegg, “Management Training Evaluation: An Update” [Avaliação de Treinamento de Gerência: uma Atualização], *Training and Development Journal*, fevereiro de 1987.

38. Gostar não implica aprender: Tannenbaum e Yukl, “Training and Development” [Treinamento e Desenvolvimento].
39. O acompanhamento pela Weatherhead está sob a direção de Richard Boyatzis.

Capítulo 12 — Tomando o Pulso da Organização

1. Análise de levantamentos da avaliação das organizações: Mary York, U. S. Office of Personnel Management, relatório não publicado, novembro de 1997. Entre os instrumentos e modelos de avaliação de organizações de alto desempenho incluídos nessa análise: S. M. Arad e M. A. Hanson, “High Performance Workplaces: A Construct Definition” [Locais de Trabalho de Alto Desempenho: Uma Definição de Construção], apresentado na 12ª Conferência da Society for Industrial and Organization Psychology, St. Louis, MO; David Campbell, *The Campbell Organizational Survey: For Surveying Employee Attitudes about Organizational Issues* [O Levantamento Organizacional de Campbell: Para Fazer um Levantamento das Atitudes dos Empregados Quanto às Questões Organizacionais], National Computer Systems, 1988; James Collins e J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits for Visionary Companies* [Feitos para Durar: Hábitos Bem-sucedidos para Companhias com Visão] (Nova York: Harper Collins Publishers, 1994); D. R. Denison, *Organizational Dynamics: Bring Corporate Culture to the Bottom Line* [A Dinâmica Organizacional: Trazer a Cultura Empresarial para a Linha Mínima] (Nova York: American Management Association, 1984); D. R. Denison e A. K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” [Rumo a uma Teoria de Cultura e Eficácia Organizacionais], *Organization Science*, vol. 6 (2), 1995; D. R. Denison e W. S. Neale, *DENISON: Organizational*

Culture Survey, Linking Organizational Culture to the Bottom Line [DENISON: Levantamento da Cultura Organizacional, Vinculação da Cultura Organizacional com a Linha Mínima], AVAIT, 1994; Jac Fitz-enz, *The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets* [As 8 Conduitas de Companhias Excepcionais: Como as Grandes Organizações Aproveitam ao Máximo Seus Recursos Humanos] (Nova York: American Management Association, 1997); D. J. Kravetz, *The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success* [A Revolução dos Recursos Humanos: A Implementação das Conduitas de Gerenciamento Progressista para Êxito nos Lucros] (São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988); United States Office of Personnel Management, *Building a Model Agency: Changing OPMs Culture to Support Workplace Partnership and Diversity Initiatives, Organizational Assessment Survey* [Montando uma Agência Modelo: Modificação da Cultura do OPM para Dar Apoio à Parceria no Local de Trabalho e às Iniciativas de Diversidade, Levantamento de Avaliação Organizacional] (Washington, DC: U. S. Office of Personnel Management, 1995).

2. Hiatos: na análise preliminar, apenas uma — e geralmente nenhuma — das listas de dimensões-chave para a eficácia organizacional correspondia à competência emocional no nível coletivo.
3. Ver Chris Argyris, “Interpersonal Barriers to Decision Making” [Barreiras Interpessoais à Tomada de Decisões], *Harvard Business Review*, março/abril de 1966.
4. A Volvo e as férias dos trabalhadores: Carl F. Frost, *Changing Forever: The Well-Kept Secret of America’s Leading Companies* [Mudando para Sempre: O Segredo Bem Guardado das Principais Companhias dos Estados Unidos] (East Lansing: Michigan State University Press, 1996).
5. Portadores de más notícias: William Jennings, “A Corporate Conscience Must Start at the Top” [Uma Consciência Empresarial Tem de Começar pelo Topo], *New York Times*, 29 dez. 1996.

6. Jennings, “A Corporate Conscience” [Uma Consciência Empresarial].
7. O diretor executivo e a exaustão: Christina Maslach e Michael P. Leiter, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* [A Verdade a Respeito da Exaustão: Como as Organizações Causam Estresse Pessoal e o Que Fazer a Respeito] (São Francisco: Jossey-Bass, 1998).
8. A exaustão das enfermeiras e a insatisfação dos pacientes: Michael P. Leiter e outros, “The Correspondence of Nurse Burnout and Patient Satisfaction” [A Correspondência entre a Exaustão das Enfermeiras e a Insatisfação dos Pacientes], *Social Science and Medicine* [Ciência Social e Medicina], no prelo, 1998.
9. O estresse e o erro médico: John W. Jones e outros, “Stress and Medical Malpractice: Organizational Risk Assessment and Intervention” [O Estresse e o Erro Médico: Avaliação do Risco Organizacional e Intervenção], *Journal of Applied Psychology* 73 (1988).
10. O estudo de fatores organizacionais na exaustão: Michael P. Leiter e L. Robichaud, “Relationships of Occupational Hazards with Burnout: An Assessment of Measures and Models” [Relacionamentos de Riscos Ocupacionais com a Exaustão: Uma Avaliação de Medições e Modelos], *Journal of Occupational Health Psychology* 2 (1997); Maslach e Leiter, *The Truth About Burnout* [A Verdade a Respeito da Exaustão].
11. O resultado final: Maslach e Leiter, *The Truth About Burnout* [A Verdade a Respeito da Exaustão].
12. Peter Senge e outros, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* [O Quinto Manual de Disciplina: Estratégias e Ferramentas para Montar Uma Organização que Aprende] (Nova York: Doubleday Currency, 1994).
13. Grande parte do meu relato do tumulto emocional enfrentado no lançamento do Lincoln Continental 1995 e de como esses problemas foram resolvidos provém da documentação reunida por George Roth e Art Kliener em “The Learning Initiative at the AutoCo Epsilon Program, 1991-1994” [A Iniciativa de Aprendizado no programa

AutoCo Epsilon, 1991-1994], distribuído pelo Centro para o Aprendizado Organizacional do MIT, em 1995. Embora o texto descreva como foram implementados os princípios da organização que aprende, também descreve a dinâmica social e emocional no trabalho, como seria inevitável, já que as duas correntes estão intimamente entrelaçadas na vida.

14. Para ler mais sobre o método, ver Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* [Vencendo as Barreiras Organizacionais] (Nova York: Prentice-Hall, 1990).
15. Para ler mais sobre o método das duas colunas, ver Peter Senge e outros, *The Fifth Discipline Fieldbook* [O Quinto Manual de Disciplina]. Embora se explique que o método das duas colunas sirva para trazer sempre à tona pensamentos e sentimentos ocultos, na prática parece que, muitas vezes, as emoções que acompanham os pensamentos ocultos são ignoradas, ainda que na teoria sejam tão importantes quanto os pensamentos.
16. Zeniuk, numa apresentação, junto com Fred Simon, ao Council for Continuous Improvement, intitulada “Learning to Learn: A New Look at Product Development” [Aprendendo a Aprender: Um Novo Exame do Desenvolvimento de Produtos], 1996.

Capítulo 13 — O Coração do Desempenho

1. A reunião da GE está descrita em L. B. Ward, “In the Executive Alphabet You Call Them C.L.O.'s” [No Alfabeto dos Executivos Eles se Chamam C.L.O.], *New York Times*, 4 de fevereiro de 1996.
2. O artigo clássico sobre inteligência organizacional foi escrito por Mary Ann Glynn, “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation” [Gênio Inovador: Uma Moldura para Relacionar as Inteligências Individual e Organizacional com a Inovação], publicado na *Academy of Management Review* 21 (1996). Glynn sugere a seguinte definição, um tanto pesada: “A inteligência organizacional é a capacidade que tem uma organização de processar, interpretar, codificar, manipular e

acessar informações de uma maneira proposital, dirigida para metas, a fim de poder aumentar seu potencial de adaptação no ambiente em que opera.”

3. Essa definição de inteligência é uma variante da que foi sugerida por Howard Gardner em seu livro pioneiro *Frames of Mind* [Estados de Espírito] (Nova York: Basic Books, 1993).
4. As sessões de bate-papo dos representantes técnicos: John Seely Brown e Estee Solomon Gray, “The People Are the Company” [As Pessoas São a Companhia], *Fast Company*, novembro de 1995.
5. Os 25% superiores das companhias: Jac Fitz-Enz, “The Truth About Best Practices: What They Are and How to Apply Them” [A Verdade Sobre as Melhores Condutas: O Que São e Como Aplicá-las], *Human Resources Management*, primavera de 1997.
6. Condutas: Jac Fitz-Enz, *The Eight Practices of Exceptional Companies* [As Oito Condutas de Companhias Excepcionais] (Nova York: American Management Association, 1997).
7. Obviamente, a inteligência emocional é apenas um dos conjuntos dentre as inúmeras forças complexas que estão em jogo para determinar o desempenho empresarial.
8. Egon Zehnder International: além de fontes prestimosas na firma, utilizei o estudo de caso feito pela Escola de Administração de Empresas de Harvard, intitulado “Egon Zehnder International”, elaborado por Eunice Lai e Susan Harmeling, sob a direção do professor Michael Y. Yoshino, da mesma instituição (N9-395-076, 2 de novembro de 1994).
9. Dados sobre a Egon Zehnder International: Nancy Garrison-Jenn, Economist Intelligence Unit, 1996.

Alguns Pensamentos Finais

1. Índice de mortalidade das companhias incluídas na lista das 500 *mais* da *Fortune*: das companhias listadas em 1955, 325 haviam desaparecido em 1995. Ver Charles J. Bishop, relatório anual de 1995 do Industrial Research Institute, citado em Philip H. Abelson, “The

- Changing Frontiers of Science and Technology” [As Fronteiras em Mutação da Ciência e Tecnologia], *Science*, 26 jul. 1996.
2. Levantamento dos trabalhadores do conhecimento nos Estados Unidos: esse estudo foi realizado por Michael Hair, da Frank N. Magid Associates, de Los Angeles, e foi citado por Duddley Buffa e Michael Hair em “How Knowledge Workers Vote” [Como Votam os Trabalhadores do Conhecimento], *Fast Company*, outubro/novembro de 1996.

Apêndice 1 — Inteligência Emocional

1. O modelo de inteligência múltipla: ver Howard Gardner, *Frames of Mind* [Estados de Espírito] (Nova York: Basic Books, 1983). Além das habilidades cognitivas conhecidas, como o raciocínio matemático e a fluência verbal (bem como a inteligência em domínios como o movimento e a música), Gardner aventou que há *inteligências pessoais*: uma para gerenciar a si mesmo e outra para lidar com os relacionamentos. Entretanto, nas suas descrições dessas inteligências pessoais, Gardner deu ênfase aos elementos cognitivos e pouco explorou o papel crucial das emoções.
2. Peter Salovey e John D. Mayer, “Emotional Intelligence” [Inteligência Emocional], *Imagination, Cognition, and Personality* 9 (1990).
3. A teoria de Reuven Bar-On da inteligência emocional apareceu pela primeira vez em sua tese de doutorado, a qual, com pesquisas adicionais, foi resumida em Reuven Bar-On, “The Development of a Concept and Test of Psychological Well-being” [O Desenvolvimento de um Conceito e Teste do Bem-estar Psicológico], monografia não publicada, 1992. Esse modelo, em essência, descreve a inteligência emocional como “um conjunto de habilidades pessoais, emocionais e sociais que influenciam a capacidade de uma pessoa de lidar com as exigências e pressões do meio”. As 15 habilidades-chave se situam em cinco conjuntos gerais: capacidades intrapessoais (a capacidade de ter percepção do próprio ser, compreender as próprias emoções, e

afirmar os sentimentos e idéias próprios); habilidades interpessoais (a capacidade de perceber e compreender os sentimentos dos outros, preocupar-se com as pessoas em geral, e estabelecer relacionamentos emocionalmente íntimos); adaptabilidade (a capacidade de verificar os próprios sentimentos, de avaliar com precisão a situação imediata, de mudar com flexibilidade os próprios sentimentos e pensamentos, e de resolver problemas); estratégias de gerenciamento do estresse (a capacidade de lidar com o estresse e de controlar emoções fortes); e os fatores motivacionais e de estado de ânimo geral (a capacidade de ser otimista, de se divertir consigo mesmo e com outras pessoas, e de sentir e expressar felicidade).

Apêndice 2 — Calculando as Competências dos Profissionais de Primeira Grandeza

1. O estudo clássico da competência de supervisores, gerentes e executivos: Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* [O Gerente Competente: Um Modelo para o Desempenho Eficaz] (Nova York: John Wiley and Sons, 1982).
2. Os líderes de alto nível precisam de mais pensamento conceitual: ver, por exemplo, Elliott Jacques, *Requisite Organization* [A Organização Requerida] (Arlington, VA: Cason Hall, 1996).

Apêndice 3 — Os Sexos e a Empatia

1. Os estudos científicos sobre as diferenças entre os sexos: ver, por exemplo, Tiffany Graham e William Ickes, “When Women's Intuition Isn't Greater than Men's” [Quando a Intuição das Mulheres Não É Maior do Que a dos Homens], *Empathic Accuracy* [A Precisão Empática], editado por William Ickes (Nova York: Guilford Press, 1997).
2. As mulheres correspondem a emoções mais do que os homens: Graham e Ickes, “When Women's Intuition Isn't Greater than Men's” [Quando a Intuição das Mulheres Não É Maior do Que a dos

Homens].

3. As mulheres são melhores do que os homens para decodificar emoções: ver Judith Hall, *Nonverbal Sex Differences* [Diferenças Não-Verbais entre os Sexos] (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984).
4. Os homens se saíram tão bem quanto as mulheres em precisão empática: Graham e Ickes, “When Women's Intuition Isn't Greater than Men's” [Quando a Intuição das Mulheres Não É Maior do Que a dos Homens].
5. As mulheres ficam mais empáticas quando motivadas para isso: Graham e Ickes, “When Women's Intuition Isn't Greater than Men's” [Quando a Intuição das Mulheres Não É Maior do Que a dos Homens].
6. A empatia como sinal de cuidado B ou de fraqueza: Graham e Ickes, “When Women's Intuition Isn't Greater than Men's” [Quando a Intuição das Mulheres Não É Maior do Que a dos Homens].
7. Ickes, citado na *Science News*, 23 mar. 1996.

Apêndice 4 — Estratégias para Alavancar a Diversidade

1. O programa retificador para estereótipos ameaçadores: Claude M. Steele, “A Threat in the Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance” [Uma Ameaça no Ar: Como Estereótipos Moldam a Identidade Intelectual e o Desempenho], *American Psychologist*, junho de 1997.

Apêndice 5 — Questões Adicionais do Treinamento

1. Regras práticas: adaptado de Lyle Spencer Jr. e outros, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* [Métodos de Avaliação de Competência: História e Estado Atual] (Boston: Hay/McBer, 1997).
2. Simulações: Scott I. Tannenbaum e Gary Yukl, “Training and Development in Work Organizations” [Treinamento e

Desenvolvimento em Organizações de Trabalho], *Annual Review of Psychology* 43 (1992).

3. A alta tecnologia não deveria substituir as diretrizes básicas do treinamento: Miguel Quinones, “Contextual Influences on Training Effectiveness” [Influências Contextuais sobre a Eficácia no Treinamento], *Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research* [O Treinamento para uma Força de Trabalho em Rápida Mutação: Aplicações da Pesquisa Psicológica], editado por M. A. Quinones e A. Ehrenstein (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).

Como contatar Daniel Goleman

Este livro representa para mim uma expedição contínua pelo campo da inteligência emocional e das suas aplicações práticas. Acolherei com prazer reflexões, histórias e reações dos leitores, embora não possa responder todas as cartas. Meu endereço eletrônico pessoal (e-mail) é: goleman@javanet.com

No caso de pessoas de organizações que estejam buscando implementar as idéias aqui apresentadas, meu grupo de consultoria, Emotional Intelligence Services (EIS), coloca à sua disposição ferramentas de desenvolvimento, produtos para mídia e outros serviços. Entre as ferramentas oferecidas pelo EIS se encontra o “Emotional Competence Inventory — ECI” [Inventário de Competência Emocional], que contém o perfil completo do espectro das competências emocionais. O ECI pode ser utilizado como uma ferramenta de avaliação de necessidades ou num formato de 360 graus, como um primeiro passo para desenvolver competência emocional, tanto como motivador para o autodesenvolvimento quanto para direcionar ações para as competências que mais necessitem de melhoria. Outros serviços abrangem o desenho e a implementação de programas de desenvolvimento em competência emocional e o treinamento de orientadores para organizações. Para contatar o EIS dirija-se a:

Emotional Intelligence Services
142 North Road
Sudbury, MA 01776
Telefone: (1)(978) 371-5922
e-mail: EISGlobal@AOL.com
website: www.EISGlobal.com

Para obter uma cópia completa do relatório técnico sobre as diretrizes para desenvolvimento descritas no Capítulo 11, visite o site na web do Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations: <http://www.eiconsortium.org>

Sobre o Autor

DANIEL GOLEMAN, Ph.D., é presidente do Emotional Intelligence Services, em Sudbury, Massachusetts. Ao longo de 12 anos, escreveu sobre psicologia e ciências do cérebro para *The New York Times*. Lecionou em Harvard (onde recebeu seu doutorado). Além de *Inteligência Emocional*, entre seus livros anteriores estão *Vital Lies*, *Simple Truths* [Mentiras Vitais, Verdades Simples], *The Meditative Mind* [A Mente Meditativa] e, como co-autor, *The Creative Spirit* [O Espírito Criador].